

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS
CLIENTES EN ALMACENES LEY MANIZALES**

**CARLOS ARTURO CARDONA BEDOYA
JORGE IVAN TABORDA LADINO**

**U.N.A.D
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
EJE CAFETERO
PEREIRA, 2005**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS
CLIENTES EN ALMACENES LEY MANIZALES**

**CARLOS ARTURO CARDONA BEDOYA
JORGE IVAN TABORDA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título
De Administradores de Empresas**

**U.N.A.D
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
EJE CAFETERO
PEREIRA, 2005**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	5
General	5
Específicos	5
JUSTIFICACIÓN	6
1. MARCO TEÓRICO	8
1.1. El servicio	8
1.2. La calidad en los servicios	16
1.3. Momentos de verdad	16
1.4. El paquete de servicios	18
1.5. Los elementos del servicio	19
1.5.1. Gente	19
1.5.2. Normas y procedimientos	21
1.5.3. Soporte físico	21
1.5.4. Ambiente	22
1.5.5. Necesidad de estrategias de servicio al cliente	23
2. MARCO METODOLÓGICO	25
2.1. FASE I: Recolección de la información	25
2.1.1. Definición del método de recolección de la información	25
2.1.2. Diseño del método de recolección de información	26
2.1.3. Trabajo de campo	27

2.2. FASE II: Análisis de la información recolectada	29
2.2.1. Caracterización de las áreas de servicio al cliente de las empresas visitadas	29
2.2.2. Análisis	40
2.3. FASE III: Situación actual Almacenes LEY	41
2.3.1. Nuestra historia	41
2.3.2. Nuestra misión	48
2.3.3. Nuestra visión	49
2.3.4. Nuestros principios corporativos	50
2.3.5. Nuestra tarjeta	50
2.3.6. Ciclo de servicio	51
2.3.6.1. Momentos de verdad antes del ingreso	52
2.3.6.2. Momentos de verdad al interior del supermercado	53
2.3.6.1. Momentos de verdad al pagar	54
2.3.7. Identificación de los clientes de almacenes LEY	54
2.3.7.1. Diseño de muestra	55
2.3.7.2. Análisis resultados	56
2.3.8. Estudio de servicio al cliente realizado por almacenes LEY	59
2.3.8.1. Ficha técnica	59
2.3.8.2. Indicadores	60
2.3.8.3. Nivel de satisfacción de los clientes	64
2.3.9. Comparativo empresas visitadas Vs. Almacenes LEY	64
 3. ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE CRM EN ALMACENES LEY MANIZALES	 74
3.1. Estrategias de comunicación y servicio	74
3.2. Estrategias de creación del servicio a domicilio	75
3.3. Actualización de la página Web	77
3.4. Estrategias con el programa de actual de servicio al cliente, Nuestra Tarjeta	79

3.5. Modificar la base de datos Nuestra Tarjeta	80
3.6. Realización de una solicitud de afiliados	82
3.7. Planeación y desarrollo de estrategias comerciales	83
3.8. Estrategias de segmentación por nivel de compra	87
3.9. Segmentación de clientes por dimensión demográfica	89
3.10. Estrategias generales de captura de información	90
4. INDICADORES DE GESTIÓN	93
5. RESULTADOS	95
RECOMENDACIONES	99
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103
GLOSARIO	105

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	CRONOGRAMA	29
TABLA 2.	INDICADOR DE CRITICIDAD	61
TABLA 3.	FACTORES DE PONDERACIÓN	63
TABLA 4.	CALENDARIO COMERCIAL ALMACENES LEY 2006	86
TABLA 5.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE EN ALMACENES LEY	93

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE CHEC	30
CUADRO 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE CHEC	31
CUADRO 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE COMFENALCO ANTIOQUIA	32
CUADRO 4. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE COMFENALCO ANTIOQUIA	33
CUADRO 5. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SALUD COOP	34
CUADRO 6. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SALUD COOP	35
CUADRO 7. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMTLSA	36
CUADRO 8. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMTLSA	37
CUADRO 9. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SUSALUD	38
CUADRO 10. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMTLSA	39
CUADRO 11. MATRIZ DE IMPORTANCIA VS. SATISFACCIÓN	68
CUADRO 12. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES ÉXITO S.A.	70
CUADRO 13. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE	

SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES ÉXITO S.A.

71

INTRODUCCIÓN

La concepción de cliente a través de los tiempos se ha visto transformada en muchos conceptos y teorías que evolucionan junto con el mercado y la creciente importancia de éste en las empresas de todo el mundo.

Cada vez existen menos monopolios y más organizaciones compitiendo intensamente con otras en calidad y servicio, pero principalmente, el factor de competitividad que hace preferida a una empresa o su producto por un consumidor, es el valor agregado que genere el servicio y la atención recibida. Con ello, el cliente es el que determina el éxito o fracaso de una organización.

Pero para saber qué clase de valor agregado busca cada cliente, teniendo en cuenta que uno es distinto de otro, se debe generar una cultura de orientación al servicio que consiste en saber cómo colocarlos justo en el centro de las operaciones de la empresa, modificando sus estructuras al hacerlas más flexibles y planas, reflejando esto en la formulación de la misión, los valores y los objetivos empresariales; más aún, cuando el objetivo de una institución es prestar una diversidad de servicios que satisfagan las necesidades de clientes que esperan encontrar en un mismo lugar todo lo necesario para su bienestar social, laboral y familiar.

Lo anterior determina el interés en que los Almacenes LEY que cubre nuestra región caldense, se preparen en el mejoramiento continuo de sus procesos, sistematizando la información que surge de los requerimientos, necesidades, deseos y grado de satisfacción de los clientes al utilizar los servicios ofrecidos por

la misma, aportando al mejoramiento de su imagen corporativa y a generar sentido de pertenencia en sus empleados, afiliados y potenciales usuarios; que faciliten la consecución de elementos valiosos que le permitan a la empresa alcanzar un alto nivel de competitividad en el medio, involucrar a todo el personal de la organización en los procesos internos y lograr la consecución de los objetivos corporativos, generando de esta forma, mecanismos que promuevan y garanticen un excelente servicio para los clientes.

“Para asegurar competitividad no basta con tener excelentes productos, infraestructura y recursos. El Talento Humano es el pilar central de la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un colaborador comprometido, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos de la organización es el motor que asegura la supervivencia en el mercado” (SERNA, 1992).

De allí la importancia de buscar también, la satisfacción de los clientes internos para que ellos se preocupen por el cliente externo, identificando sus necesidades y conociendo los niveles de satisfacción con el servicio que reciben, apoyados en sistemas de información confiables y flexibles que contribuyan a mejorar la comunicación con los mismos.

Es por esto, que el estudio plantea el diseño de estrategias de servicio basadas en el mejoramiento de la comunicación entre la empresa y sus clientes; busca además, documentar los aspectos que se involucran en el desarrollo de este proceso con la definición de sus procedimientos y las posibles implicaciones de su implementación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA PROBLEMÁTICA

La fidelización, más que un comportamiento de compra, es un compromiso del cliente con la empresa. Influir en el comportamiento de compra es definitivamente el resultado que se desea, a partir de la opinión de los consumidores. Sin embargo, la verdadera importancia de este resultado es menor si se compara con el comportamiento más identificativo de la fidelidad del cliente: clientes que comparten información, que responden a las encuestas, que reaccionan frente a las ofertas, que alertan sobre problemas en productos y/o servicios y, lo mejor de todo, que se convierten en firmes defensores de estos.

La combinación de comportamientos es la que realmente define la fidelidad del consumidor con la empresa. Por lo tanto, el verdadero valor de la fidelización reside en su habilidad para reconocer a los clientes que defienden y se identifican con la empresa.

Almacenes LEY diseñó un programa de fidelización de clientes internos que mide el volumen de compra de ellos a través de la acumulación de puntos utilizando como mecanismo la distinguida Nuestra Tarjeta. Sin embargo, quienes demandan la mayoría de productos son los clientes externos; es decir, son quienes adquieren productos específicos, nuevos servicios y mejores técnicas de atención que los hagan sentir valorados. No es sólo el hecho de incentivarlos con premios; es ir más allá de lo que realmente es satisfactorio para el cliente, es conocerlo para adaptarse a sus necesidades y, para lograrlo, la única forma es que él mismo

proporcione la información.

El programa de Servicio al Cliente (Nuestra Tarjeta) debe ser el acceso directo que se tenga para conocer la información complementaria de los consumidores externos, tales como: Gustos, preferencias, compras, solicitudes, quejas, consultas, y así poder integrar cada una de las actividades que se realizan con los clientes en cada dependencia permitiendo que la organización los conozca mejor.

No obstante este medio, aunque dispone de cierta información necesaria para responder a dichas necesidades de los clientes internos, no es aprovechado, ya que su enfoque se refiere únicamente a entregar premios de acuerdo al volumen de compras del consumidor. Los datos con que se cuentan son sólo utilizados para incentivar compras por medio de descuentos si el cliente pertenece al programa.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existen estrategias de servicio para mejorar la comunicación con el cliente en Almacenes LEY Manizales?

OBJETIVOS

GENERAL

- Diseñar Estrategias de Servicio que mejoren la comunicación entre el cliente y Almacenes LEY en la ciudad de Manizales, basado en las necesidades del consumidor y los objetivos corporativos, para facilitar el apoyo necesario para el plan táctico de mercadeo.

ESPECÍFICOS

- Identificar pautas para estructurar canales directos de comunicación entre el cliente y la organización.
- Definir un canal de comunicación para atender solicitudes específicas de los clientes relacionadas con tarifas, información, lugares de prestación y condiciones de los servicios ofrecidos por Almacenes LEY
- Definir los puestos de trabajo y los perfiles de los cargos asociados para unificar los procesos de Servicio al Cliente en Almacenes LEY

JUSTIFICACIÓN

Vivimos en un entorno comercial altamente competitivo, muy imprevisible y tan variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee sobresalir en un mercado cada vez más agresivo y exigente.

La anticipación a las necesidades de los clientes es un hecho que hace predilecta a una empresa. Es por esto, que toda organización debe tener como foco central al cliente, y sobretodo si la empresa se dedica a la prestación y venta de servicios.

Teniendo como base este concepto, es necesario y de vital importancia diseñar estrategias de servicio para Almacenes LEY que canalicen las exigencias de sus usuarios, involucren procesos estandarizados y permitan establecer mecanismos proactivos que mejoren la comunicación entre los mismos y la organización, diseñando procedimientos claros que garanticen la realización de las labores efectuadas diariamente, con el fin de alcanzar y dar cumplimiento a las políticas corporativas enfocadas al cliente, donde Almacenes LEY se compromete a ofrecer estándares de servicio que le permitan responder a los parámetros de calidad prometidos al cliente.

El cliente es el centro de la actividad de Almacenes LEY y por lo tanto el diseño administrativo y operativo de la organización tiene como eje fundamental el conocimiento de sus necesidades y expectativas. Por ello, la importancia de contar con centros de comunicación directos con el usuario, encargados de

coordinar las actividades relacionadas con el mismo, determinando así, aspectos relevantes para la toma de decisiones, puesto que se manejaría integralmente todo el proceso de atención al cliente, al tener contacto directo con él, desde el momento de adquisición del servicio, hasta su evaluación, contribuyendo al mejoramiento continuo de la empresa y a la consolidación de información que unifique características y condiciones de los servicios del almacén. Esto hace de la comunicación una herramienta vital para el óptimo funcionamiento de la empresa.

La comunicación no sólo es vital en materia de calidad y servicio, sino que la falta de sistemas de información eficientes y adecuados a las necesidades de la empresa, puede disminuir su capacidad de prestar servicios, la obtención de beneficios y la productividad.

De aquí, la importancia de definir estrategias de comunicación centradas en el cliente que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción del usuario y a producir mejores resultados.

Esto involucra directamente el personal que labora dentro de la organización, puesto que son los responsables del servicio; siendo así “La calidad y la excelencia en el servicio, el resultado del compromiso y de la participación del talento humano de una organización. No las producen solamente las máquinas y los equipos o las normas y los reglamentos. Estos de nada sirven si los miembros de una organización no están inmersos en una cultura de calidad y servicio” (SERNA, 1992).

1. MARCO TEÓRICO

1.1. EL SERVICIO

No sólo las grandes empresas multinacionales se ven enfrentadas a un nuevo sistema económico y social, la transformación y evolución de los mercados está latente en cada rincón del planeta, hacia una Globalización tendiente a quebrar los límites económicos e incluso geográficos.

Una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual que permite el intercambio de productos y servicios, así como de información entre las organizaciones y los consumidores, es la Mercadotecnia, la cual ha existido siempre como un proceso social que facilita la consecución de bienes y servicios en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.

Esta es verdaderamente la era del servicio, donde los resultados generados por las actividades en las interrelaciones entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para atender las necesidades del cliente, cobran cada vez mayor relevancia. La transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio, es una de las tendencias más importantes en el moderno mundo de los negocios. La gerencia del servicio entendida como un método organizacional para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio, creando una diferenciación con la competencia, es un concepto transformador, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores, actitudes y métodos, que está llamando la atención de los ejecutivos en muchos negocios de este tipo, ya que ofrece un marco de referencia unificador

para pensar acerca del mercadeo, el cliente, el producto y la organización, brindándoles a los directivos de las organizaciones de servicios un medio para llevar a todos los miembros de la empresa por el mismo camino.

La gerencia del servicio busca crear una cultura que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive los gerentes. Empieza con la responsabilidad de los altos gerentes de definir la misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación del negocio. Una vez que los gerentes de todos los niveles están listos para entender, apoyar y contribuir a la misión del servicio, empezarán a hacer las cosas que más convengan para ayudar a la gente en contacto con el público a preocuparse por los clientes.

Se entiende que este consumidor o “cliente”, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, al tiempo que se satisfacen las necesidades propias de la empresa.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto sobre todo a las instituciones

de servicio, las cuales deben emprender estos retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Un objetivo primordial del mercadeo de los productos de la compañía se refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente, por esta razón, toda organización enfocada en dicha labor debe realizar todas las actividades necesarias para un mejor funcionamiento de la empresa.

Por ello, tras este análisis, es necesario introducir los elementos de mercadotecnia en todas las organizaciones, sobre todo en aquellas empresas prestadoras de servicios. Para este tipo de instituciones en especial, el servicio al cliente debe ser fundamental, en perfecta y sincronizada armonía con el compromiso de un sistema. En este sentido, se considera a la organización como un sistema en interacción con su medio, entendiendo que el término “Sistema” se refiere a la totalidad de sus elementos interrelacionados y que abarca una amplia gama de actividades. Bajo el enfoque sistémico entonces, la empresa es vista como sistema abierto, está compuesta de elementos humano, técnico, económico, etc. relacionados entre sí mediante un conjunto de actividades. Por ello, el servicio al cliente en las organizaciones también debe ser considerado bajo este enfoque, para completar esa gama de actividades que irán en pro de sus objetivos.

Por esta razón, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; “la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos”. Por su parte, McClelland asume que una necesidad “es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo”. Este concepto, puede servir como indicio de que “algo” de lo que está en busca un cliente puede ser “algo” de lo que tiene la empresa para satisfacerlo.

Otros autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: “una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades Fisiológicas; 2) Necesidades de Seguridad; 3) Necesidades de Pertenencia; 4) Necesidades de Estima y 5) Necesidades de Autorrealización.

Con el fin de entender este concepto, se hace imprescindible comprender también lo que significa el término Satisfacción, para analizar más a fondo la cimentación del modelo. Satisfacción, (del latín satis = bastante + facere = hacer) -aunque definido por el Diccionario de la lengua Española como “El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba”- debe ser entendido -específicamente en el análisis relacionado con la Mercadotecnia o el servicio al cliente - y de acuerdo a esto se concluye, como “Los Factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía”.

Ahora bien, con lo señalado se puede deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de elementos que colmen las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores de los cuales se puede carecer con la competencia e incluso con la misma organización y que contribuyen a garantizar un excelente servicio para los clientes.

La mercadotecnia actual, demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales. “Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes”. En este aspecto Kotler tiene mucha razón, por lo que es necesario mencionarlo.

Se sabe que una empresa de nuestra época, maneja un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. La mercadotecnia es comunicación en cierta forma; la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y público. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos o dependencias.

El proceso de servicio integral al cliente es una dependencia abierta para atender las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios de los productos y servicios de la organización, garantizando una respuesta oportuna y eficiente que le brinde mayor confianza y satisfacción al cliente con respecto al servicio adquirido y a la organización como tal.

Se considera que los clientes que se quejan siguen hablando con la organización y le dan a ésta la oportunidad de devolverlos a un estado de satisfacción para que sigan siendo consumidores de los productos o usuarios de los servicios; por lo tanto, por mucho que a la empresa le desagrade recibir opiniones negativas sobre ella, los clientes que se quejan la están favoreciendo con algo.

La manifestación de los usuarios de una organización a través de un Centro de Servicio al Cliente, se considera una de las fuentes de información del mercado menos utilizada y es la que está más al alcance de todos, puede hasta convertirse en la base de los programas de mejoramiento de la calidad y el servicio de las empresas (BARLON, 1999).

Los clientes que toman algo de su tiempo para protestar siguen confiando en la organización. Los clientes que protestan, después de todo, siguen siendo clientes. En la mayoría de los casos resultaría mucho más fácil irse con la competencia; en

realidad, quienes protestan están mostrando cierto grado de lealtad. Por efecto de las quejas recibidas en el Centro de Servicio al Cliente, las organizaciones pueden descubrir cómo mejorar sus servicios y productos y, por lo tanto, sostener su participación en el mercado, manteniéndose un paso por delante de la competencia, ya que se adaptaría constantemente a lo que los consumidores quieren o no, lo que les agrada y lo que les molesta, siendo capaces de identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes, rediseñar sus procesos internos para incrementar la velocidad y la precisión y organizar mejor su trabajo para ofrecer un mejor servicio.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que esté en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad; pero todos los demás necesitan también tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes (ALBRECHT, 1990, 20).

Estas son consideradas estrategias que requieren antes que todo la lealtad del cliente interno; si ésta no se logra, el producto y el servicio que llega al cliente externo final no alcanzarán a satisfacerlo. Por ello, el primer mercado de una empresa es su cliente interno y a él debe proveérsele de un excelente servicio para que éste a su vez lo preste al cliente externo, implementando una excelente cultura de servicio, entendida como el contexto social que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo “cliente primero”. Comienza con el liderazgo de la compañía, sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanentes de los gerentes de todos los niveles y se ven los buenos resultados en los sentimientos y acciones de las personas que están en contacto con el público, que son el producto; por esta razón es necesario que se involucre a todo el personal de la empresa para garantizar así el funcionamiento eficiente de una organización con calidad y enfocada en la satisfacción total del cliente.

La habilidad para definir y articular una visión de servicio se está volviendo cada día más necesaria en numerosas empresas, es por esta razón, que muchas de ellas empiezan a considerar la posibilidad de diseñar una estrategia de servicio, que permita visualizar lo que existe en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se quiere ocupar. También es importante considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente.

El término “Estrategia” es muy antiguo. La palabra viene del griego *strategia* que significa el arte o la ciencia de ser General. Los buenos Generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y las estrategias es sin embargo, relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde, por el año 1962, Alfred D. CHANDLER, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como: “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

Una estrategia de servicio bien concebida y eficiente posiciona el servicio y la empresa en el mercado, proporciona una dirección uniforme para la organización y permite que los gerentes de todos los niveles sepan cuál es verdaderamente el

negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer; para que de esta forma, todos los empleados conozcan qué es lo que realmente la gerencia y la empresa espera de ellos y qué es lo importante en la organización. La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora; quizá esté o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria. Empero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular. No obstante, conectados a esta posición, el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si esta institución carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimentadora del proceso de comunicación debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de mercadotecnia de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. Aquí se hace necesario establecer cuatro momentos básicos para contemplar una comunicación real con el cliente:

- ❑ Entender los momentos de verdad del cliente
- ❑ Mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir, en el grupo de los clientes potenciales.
- ❑ Prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes.
- ❑ Romper la barrera entre “ellos y nosotros” a través de un servicio complaciente.

Es por esta razón, que una completa estrategia de comunicación para el servicio al cliente difundida entre todo el personal de la empresa, crea la convicción de que el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de la

compañía, contribuyendo esto en gran medida, a la satisfacción de los clientes de la empresa y a la consolidación de la misma en el entorno empresarial.

1.2. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

El esquema que se presenta está orientado a conocer algunas de las variables que en mayor grado determinan la percepción del servicio.

Una cosa es la calidad que la empresa diseña para sus clientes y otra es la que el cliente percibe. La primera y la segunda dimensión de la calidad son llamadas por Gronroos (1994) la calidad técnica y la calidad funcional, respectivamente.

Para el logro del objetivo de esta investigación, nos centramos en la calidad funcional, es decir, cómo ven los clientes el servicio que se ofrece. “En la empresa hay que definir la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes o, por el contrario, en los programas de calidad pueden llevarse a cabo acciones erróneas y el tiempo y el dinero pueden haberse malgastado. Se debería recordar siempre que lo que cuenta es la calidad tal como la perciben los clientes” (GRONROOS, 1994).

1.3. MOMENTOS DE VERDAD

La percepción del cliente, es decir, la sensación resultante de la prestación de un servicio y la imagen que éste crea de la organización se verifican a través de la forma en que el cliente percibe los momentos de verdad, en el instante en que el proveedor de servicios le demuestra la calidad de su oferta al cliente.

“Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio, y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto” (ALBRECHT, 1990). Este momento de verdad, visto de otra forma, es la oportunidad que tiene el proveedor del servicio de agregar valor.

En la interacción producida entre el cliente y el proveedor, se traslada la calidad del servicio que la institución ha diseñado para el cliente (calidad técnica), esta se traduce en la percepción del servicio produciéndose de esta manera la calidad funcional.

Como todos podemos haber experimentado, en la percepción del servicio entran a jugar varios factores que dependen de la organización y otros que no dependen de esta. Uno de estos factores que no es del todo controlable por la organización y que además está variando día a día es la expectativa del cliente. El cliente califica el servicio cuando confronta sus expectativas con la percepción que tuvo del servicio. Pero no todas sus expectativas tienen el mismo peso. El cliente no valora lo mismo al no encontrar parqueadero oportunamente al entrar al supermercado, que no encontrar a la llegada al hogar todos los artículos que supuestamente pagó. Existen pues, momentos críticos de verdad, aquellos en que el cliente puede abandonar la organización en caso de tener una experiencia negativa.

Conocer los atributos principales que el cliente califica y el orden en que él los considera, constituye un elemento imprescindible para definir estrategias de mejoramiento del servicio.

Las expectativas del cliente están alimentadas por las experiencias pasadas vividas en organizaciones similares, referencias de otros clientes, información escrita en revistas, periódicos y otros documentos que pretendan explicar cómo es

un servicio determinado y la publicidad, entre otros. A estas expectativas, se le suman otras variables que pueden ser controladas directamente por la organización como son la Gente de la organización, las normas y procedimientos que regulan el servicio, el soporte físico que sirve para la prestación del servicio y el ambiente en que se presta el servicio. Estos son lo que llamaremos los elementos del servicio.

Estos elementos del servicio están presentes en cada uno de los servicios que la organización presta: en los productos que ofrece, en el registro, en el empaque de los productos, en fin en todo el paquete de servicios.

1.4. EL PAQUETE DE SERVICIOS

En un establecimiento de servicios no se puede hablar de un único servicio sino de un paquete completo que conforman el producto total. En este paquete hay servicios tangibles e intangibles; de acuerdo a Gronroos (1994) este paquete de servicios se divide en tres partes:

- ❑ Servicios esenciales
- ❑ Servicios y bienes facilitadores
- ❑ Servicios y bienes de apoyo

Los servicios esenciales son la razón de ser de la empresa; en un supermercado este servicio corresponde a la oferta de productos como las verduras, las carnes, los granos.

Para la prestación de estos servicios las organizaciones requieren de otros adicionales, que si bien no son la razón de estar en el mercado, son necesarios para prestar los servicios esenciales. En un supermercado podemos mencionar

como servicios facilitadores el registro de los productos y el empaque de los mismos.

Otros servicios que sin ser los esenciales no son menos importantes, son los de apoyo. Estos “no facilitan el consumo o prestación del servicio esencial, pero son utilizados para aumentar el valor y/o diferenciar el servicio de los servicios de los competidores” (GRONROOS, 1994). Como dice Gronroos, son los que marcan la diferencia entre un competidor y otro, es decir, ayudan a darle identidad a la empresa prestadora de servicio, son un arma competitiva.

Los servicios facilitadores son indispensables dentro del paquete de servicios pero deberían ser diseñados con la intencionalidad de los servicios de apoyo, es decir, deberían ser un medio de competitividad.

1.5. LOS ELEMENTOS DEL SERVICIO

1.5.1. Gente

La gente de la organización está conformada por quienes tienen contacto directo con el cliente o personal de línea de frente, por quienes teniendo tareas operativas no tienen contacto directo con el cliente y por el personal directivo de la organización.

El personal de línea de frente influye directamente en los momentos de verdad, a través del interés que el cliente percibe de los empleados en querer solucionar las inquietudes, problemas y en general en el interés por querer prestar un buen servicio, lo cual se traduce como la actitud positiva.

Los directivos, por su parte juegan un papel fundamental pero indirecto en la forma en que se viven los momentos de verdad. En manos de estos está la facultad de controlar los momentos de verdad, es decir, tomar información de lo que ocurre y emprender acciones correctivas, pues “cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad” (ALBRECHT, 1988).

El primer problema es entonces ¿cuáles son esos momentos de verdad que va a controlar la gerencia?, ¿cómo se va a lograr ese control?. Cuando no se controlan los momentos de verdad no podemos ni siquiera hablar de un regreso a la mediocridad, simplemente podemos hablar de un servicio que se presta, con una posibilidad de mejorar muchísimo menor a la de un servicio que se gerencia.

Cuando se habla de un servicio gerenciado se hace referencia a un servicio que está orientado a un cliente determinado; cuando los directivos no sólo son conscientes de los momentos de verdad que viven los clientes, sino que tienen mecanismos para conocer cómo estos son percibidos por el cliente con el fin de mejorar permanentemente. “Manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien” (ALBRECHT Y ZEMKE, 1988). Esto implica además un trabajo continuo por cultivar una vocación al servicio de toda la gente de la organización. Esta vocación no es más que el sentir gusto al atender al cliente; sentir que el trabajo es parte importante dentro del desarrollo personal puesto que no podemos parcializar y dividir al hombre. “La visión del hombre, de la gente.....debe ser integral que cobije sus condiciones biológicas, sus aspiraciones, habilidades, potencialidades, logros, fracasos, anhelos, derechos y deberes” (PERULÁN, 1992).

Y es esta vocación al servicio la que el cliente percibe a través de las actitudes de los miembros de la organización. El personal de no contacto directo con el cliente externo debe tener también una actitud de servicio. Tiene contacto directo con el

cliente interno y sus acciones influyen de manera indirecta en la percepción del servicio del cliente externo. El personal de bodega debe tener claro cuáles son los requerimientos del cliente externo. Si recibe mercancía de calidad no aceptada por el cliente externo, será el responsable de que el cliente califique la organización como una mala proveedora de servicios. Recordar los requerimientos del cliente y prestar el servicio con la certeza de que al hacerlo se está creciendo como persona, es tener una vocación al servicio.

1.5.2. Normas y procedimientos

Las organizaciones para orientar una mejor prestación de servicios, sobre todo para regularlos, definen una serie de requisitos que si bien pueden ser importantes para la organización también pueden entorpecer la fluidez en la prestación de servicios.

1.5.3. Soporte físico

Son todos aquellos soportes técnicos, muebles y equipos requeridos para la prestación del servicio. Si bien no son el servicio mismo, influyen en una buena producción de este. En un supermercado, podemos hablar de los estantes sobre los cuales está la mercancía, la caja registradora, los refrigeradores, el edificio, el parqueadero, entre otros. Los momentos de verdad están influenciados por la calidad de este soporte físico.

1.5.4. Ambiente

Los momentos de verdad se viven en un ambiente determinado en los alrededores de la organización (entorno o ambiente externo), o dentro de esta (ambiente interno).

El ambiente interno de la organización, es decir, todo aquello que rodea al cliente durante la prestación del servicio, influye directamente en la forma que el cliente percibe los momentos de verdad. En él influye la iluminación del establecimiento, la limpieza y la amplitud, que hacen que el cliente aunque no haya empezado a realizar la compra en el supermercado se lleve una imagen global del negocio.

El entorno externo está relacionado con el acceso al establecimiento de servicio. Esto tiene que ver con la facilidad que den las vías para llegar al sitio, ya sea que la llegada se haga en transporte público o particular, la disponibilidad de transporte público (buses y taxis), la seguridad que ofrece la zona. Estas variables son externas a la organización y por lo tanto las hace no controlables.

Hacen parte también del acceso, la señalización exterior que indique al cliente el lugar de entrada al parqueadero, presencia de teléfono público, entrada al establecimiento y en general, señales que orienten al cliente acerca de los servicios que se les ofrece. Los horarios de entrada al establecimiento y atención al público junto con la señalización son variables controlables por la organización.

Muchos de los atributos críticos pueden estar estrechamente relacionados con el entorno. Este es el caso de la limpieza en un restaurante o el ambiente seguro en un parqueadero de un supermercado.

1.5.5. Necesidad de Estrategias de Servicio a Cliente

La revolución en el servicio ha estado ligada a los múltiples cambios en la tecnología y en la definición de estrategias que garanticen la preferencia de Los clientes por una organización, las cuales para ello, han definido estrategias de servicio al cliente a fin de mantener los habituales y atraer nuevos.

Es claro que cualquier estrategia de servicio requiere de un medio que proporcione un flujo constante de información entre el cliente y la Institución, a través de una comunicación adecuada y fluida que permita evidenciar la satisfacción de necesidades de sus clientes y seguramente la atracción de otros.

La aplicación de la estrategia de servicio abarca todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria, sin dejar de lado la responsabilidad de la Dirección Ejecutiva en los procesos de atención de quejas y reclamos, los cuales se convierten en parte trascendental para el servicio evitando así, el daño que pueden originar los clientes descontentos que simplemente se alejan.

Para Peel Malcom, se pueden encontrar las siguientes ventajas al definir estrategias adecuadas de comunicación con el cliente:

- Mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y a su producto o servicio. Esto puede

derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. FASE I: Recolección de la información

2.1.1. Definición del método de recolección de información.

Partiendo de la información que existe en el medio, se utilizan mecanismos que contribuyen a explorar, describir y explicar los hechos y fenómenos que definen el problema de investigación, con el fin de obtener resultados que optimicen el desarrollo de ideas para la consolidación y diseño de un sistema.

Esto implica acudir a fuentes que suministren información básica, que brinden orientación y confiabilidad con sus conceptos. Para el estudio en mención, se requirió de la consulta tanto de fuentes primarias como de secundarias.

*** FUENTES PRIMARIAS**

Para el diseño de Estrategias de Servicio al Cliente, fue necesario tener como base la experiencia y conocimiento de empresas que son consideradas en el medio como organizaciones eficientes en el manejo del servicio al cliente; esto fundamentado en el criterio de personas directamente involucradas y conocedoras del entorno empresarial en la región, y conscientes del impacto que estas organizaciones tienen en la sociedad, de las cuales sé destacan: COMFENALCO ANTIOQUIA, SUSALUD, SALUD COOP, EMTLSA Y LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA DE CALDAS.

Por esta razón y con el objeto de optimizar la información, se realizaron entrevistas personalizadas con los coordinadores de las áreas de servicio al cliente de estas organizaciones, con el fin de conocer su estructura, funcionamiento y características que permitan dar claridad para iniciar el diseño de Estrategias de Servicio que mejoren la Comunicación con el Cliente, teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven los Almacenes LEY

*** FUENTES SECUNDARIAS**

Todo tipo de investigación requiere del uso de textos y documentos especializados, que suministren la información básica para la conceptualización de hechos que contribuyan su diseño.

Para definir Estrategias de Servicio, se emplearon textos, revistas, enciclopedias y documentos empresariales, los cuales sirvieron de soporte teórico para el diseño conceptual de los procesos a desarrollar.

2.1.2. Diseño del Método de Recolección de Información

Se realizó a través de entrevistas con las personas encargadas de la Coordinación del servicio al cliente en las organizaciones anteriormente mencionadas utilizando para ello la siguiente guía de entrevista:

1. ¿A raíz de qué surgió la necesidad dentro de la organización de crear un área de servicio al cliente?
2. ¿Cómo está conformada el área en la organización?

3. ¿Qué tan comprometida está la parte directiva de la organización con el proceso de servicio al cliente de la empresa? ¿Qué grado de cultura de servicio al cliente existe en su organización? ¿Cómo perciben los demás integrantes de su organización el sistema de servicio al cliente?
4. ¿Qué mecanismos utiliza la organización para retroalimentar y actualizar a su personal con respecto al servicio al cliente?
5. ¿El cliente conoce de la existencia de un área de servicio al cliente en la organización? ¿Qué canales tiene disponible el cliente para comunicarse con la organización? ¿Cuáles son los más utilizados? ¿Cómo se da cuenta el cliente que su información fue estudiada por la organización?
6. ¿Qué trámites se le da a la información recolectada por los clientes en cuanto a sus quejas, reclamos y sugerencias? ¿Tienen tiempos estipulados de respuesta para los clientes? ¿Cumplen con estos tiempos de respuesta?
7. ¿Considera que cumple con los deseos y requerimientos de sus clientes? ¿Cómo mide el impacto de su servicio en el cliente?

2.1.3. Trabajo de Campo.

Visitas a empresas líderes en Servicio al Cliente.

Estas empresas fueron seleccionadas con base en el criterio de personas versadas en el tema de Servicio al Cliente, quienes las recomendaron por ser empresas líderes, de las cuales se mencionan:

- ◆ ACES
- ◆ CHEC

- ♦ COMFENALCO ANTIOQUIA
- ♦ CONAVI
- ♦ COOMEVA
- ♦ EMTLSA
- ♦ LA 14
- ♦ MERCALDAS
- ♦ METRO DE MEDELLÍN
- ♦ PENSIONES Y CESANTÍAS SANTANDER
- ♦ SALUD COOP
- ♦ SUSALUD

Se efectuó una selección basada en los siguientes aspectos:

- Prestar servicios similares a los ofrecidos por Almacenes LEY
- Tener un área de Servicio al Cliente estructurada y formalizada dentro de la organización.
- Lograr contacto directo con la persona encargada de Servicio al Cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó el siguiente cronograma basado en la concertación de citas con los coordinadores del área de dichas empresas:

TABLA 1. CRONOGRAMA

FECHA	EMPRESA	NOMBRE	CARGO
Junio 16 de 2004	CHEC (Central Hidroeléctrica de Caldas)	Alba Lucía Echeverri	Gerente de Servicio
Junio 17 de 2004	COMFENALCO ANTIQUIA	Victoria Eugenia Zapata Díaz	Coordinadora Centro Integral de Servicio al Cliente
Junio 18 de 2004	SALUD COOP	Sandra Osorio	Auxiliar de Servicio al Cliente
Junio 21 de 2004	EMTELSA	César Augusto Hincapié Arias	Jefe Departamento Servicio al Cliente
Junio 22 de 2004	SUSALUD	Verónica Ramírez Puyo	Coordinadora de Servicio al Cliente

2.2. FASE II: Análisis de la información recolectada

2.2.1. Caracterización de las áreas de Servicio al Cliente de las empresas visitadas.

CUADRO 1. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE CHEC

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Ley 142 de 1994	<p>Subgerencia de Distribución y Comercialización.</p> <p>1. Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención grandes clientes ▪ Asesores de servicio de telemedia, acríptica, técnica y facturación. ▪ Área de división y atención al cliente ▪ Departamento de suscriptores ▪ Área de matrículas ▪ Control de suscriptores ▪ Secretaría general ▪ Oficina de quejas, peticiones y recursos ▪ Pérdidas no técnicas <p>2. distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención técnica a usuarios ▪ Seccionales y puntos de atención al cliente 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones semanales del gerente con grupos específicos de la empresa ▪ Talleres de atención al cliente ▪ Seminarios de atención telefónica

CUADRO 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE CHEC

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de atención al cliente ▪ Centro de atención grandes clientes ▪ Líneas telefónicas directas ▪ Línea 018000 ▪ Oficina de quejas, peticiones y recursos 	Ocho días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subcontrata investigaciones anuales ▪ Auditorías telefónicas subcontratadas 	SIEC: Sistema de Información Eléctrica Comercial

CUADRO 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE COMFENALCO ANTIOQUIA

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Implementación del sistema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director ▪ Subdirector mercadeo ▪ Coordinadora CISC (Centro Integral de Servicio al Cliente) <ul style="list-style-type: none"> * Ejecutivo servicio al cliente * Operadora línea 018000 * Recepcionista <p>Encargados de cada área que dependen del respectivo subdirector del área</p>	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charlas ▪ Capacitaciones permanentes en cultura telefónica ▪ Reuniones periódicas con jefes, subdirectores y coordinadores ▪ Campaña interna de sensibilización

CUADRO 4. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE COMFENALCO ANTIOQUIA

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea 018000 ▪ Call center ▪ Internet ▪ Intranet ▪ Fax ▪ Buzones de sugerencias ▪ CISC (Centro Integral de Servicio al Cliente) ▪ Punto de servicio en las sedes ▪ Servicio personalizado (Asesore Comerciales) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 días reclamos ▪ 8 días sugerencias 	Medición anual de satisfacción del cliente a través de investigación de mercados	Software CONTACTO

CUADRO 5. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SALUD COOP

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Decreto 2174	<p>Sede Regional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe regional de servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> * Auxiliares de servicio al cliente en cada sucursal 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones anuales programadas a nivel nacional ▪ Olimpiadas del saber: módulos para evaluación, actualización en Ley 100 y servicio al cliente

CUADRO 6. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SALUD COOP

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficinas locales de atención al cliente ▪ Línea 018000 ▪ Líneas telefónicas directas 	Tres días	Encuestas esporádicas a los clientes en los puntos de atención al cliente	

CUADRO 7. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMTELSA

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Ley 142 de 1994	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia comercial ▪ Departamento de servicio al cliente ▪ Jefe de servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> * Asistentes * 25 asesores comerciales 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres constantes de manejo de sistemas de información ▪ Capacitaciones permanentes en atención y cultura telefónica

CUADRO 8. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMTELSA

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea contacto – Call center ▪ Fax ▪ Internet ▪ Servicio personalizado ▪ Línea 114 	Cuatro días	Encuestas constantes en las agencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AS 400 ▪ Lotus ▪ Internet

CUADRO 9. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SUSALUD

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Decreto 2174	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director regional ▪ Gerencia comercial de mercadeo ▪ Director regional médico <ul style="list-style-type: none"> * Director regional de servicio al cliente * Coordinadora de línea servicio al cliente * Coordinadora de relaciones con el cliente 	Alta	Capacitaciones constantes en cultura telefónica y de servicio

CUADRO 10. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE SUSALUD

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio personalizado ▪ Línea 018000 ▪ Call center ▪ Fax ▪ Plataformas (puntos de venta) ▪ Puntos de servicio ▪ Interne ▪ Intranet 	Tres días	Estudios mensuales arrojados por el mismo software Suopinión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software SUOPINIÓN

2.2.2. Análisis

Actualmente, las empresas están tomando conciencia de la importancia que tiene el cliente dentro de la organización. Es por esta razón que se ven en la necesidad de utilizar herramientas que faciliten y mejoren la comunicación con el cliente según la funcionalidad de la empresa, con el fin de brindar al usuario mayor confianza en la utilización de los servicios.

Se observó claramente que la tendencia de las principales empresas de servicio es especializarse en algún(os) canal(es) de comunicación que se adecue a sus características, identificando entre ellos la atención personalizada, líneas gratuitas, buzón de sugerencias como las más utilizadas para lograr percibir las necesidades y expectativas de los clientes frente a la organización.

Las empresas orientadas hacia el servicio conocen a profundidad sus clientes, tienen bases de datos confiables de ellos, manejan sus perfiles y hacen seguimiento permanente de los niveles de satisfacción.

La creación de estas herramientas surgen principalmente de los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes, los cuales han tomado conciencia de la importancia que tiene su opinión para una organización, debido al papel fundamental que han tomado en las mismas, convirtiéndose en agentes activos involucrados en el mejoramiento continuo de los procesos y partícipes en el funcionamiento de la organización.

2.3. **FASE III: Situación Actual Almacenes LEY**

2.3.1. Nuestra Historia

Desde 1949 nos hemos convertido en una compañía líder, especializada en los formatos de hipermercados y supermercados. Todo gracias a nuestros clientes, a nuestra filosofía fundamentada en la excelente atención al cliente, la permanente disposición de servicio y al talento de nuestra gente que nos hace grandes. Estos son los hitos que han marcado nuestra historia.

1949

- **Marzo:** Bajo el nombre de “El Éxito”, Almacenes ÉXITO S.A. abre sus puertas en Medellín en un pequeño local de 4x4 mts, con un capital de 15 mil pesos colombianos. El primer almacén estuvo orientado a vender retazos, saldos y cobijas, bajo el lema que estableció nuestro fundador, Gustavo Toro Quintero, y que sigue siendo bandera de la Compañía: “Comprar bien para vender bien y pagar bien”.

1950

- **Marzo:** Se constituye formalmente la firma Gustavo Toro & Cía. roba. Almacenes ÉXITO.

1960

- **En la década de 1960:** La Compañía fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar una manzana entera del populoso sector de Guayaquil en Medellín. Desde entonces se caracterizó por la venta de las mejores telas y confecciones de la ciudad a precios sin competencia.

1970

- **Noviembre:** Se inaugura el Centro Comercial ÉXITO en la mitad del local que ocupaba Sears Roebuck de Medellín en la calle Colombia. Las oficinas administrativas se trasladaron para esta nueva sede.

1972

- **Noviembre:** Almacenes ÉXITO innovó con el formato de *combo*, que integraba la venta de telas y confecciones con las variedades y los productos de supermercado.

1974

- **Octubre:** Se inaugura un nuevo almacén en el sector de El Poblado en Medellín.

1975

- **Noviembre:** Gustavo Toro & Cía. roba. Cambia su carácter de sociedad limitada y se convierte en Almacenes ÉXITO S.A.

1981

- **Noviembre:** Se inaugura el almacén de Envigado y posteriormente otro edificio que desde entonces alberga la sede administrativa.

1989

- **Febrero:** Almacenes ÉXITO se expande y abre su primer almacén en Bogotá: ÉXITO Calle 80.

1994

- Las acciones de Almacenes ÉXITO S.A. fueron inscritas en la Bolsa de Medellín y posteriormente en las de Bogotá y Occidente.

1997

- ❑ **Febrero:** Continúa la expansión con la inauguración del ÉXITO San Fernando, el primero de Cali.

1999

- ❑ **Abril:** Almacenes ÉXITO S.A. celebra sus primeros 50 años de historia.
- ❑ **Febrero:** Se realizó una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre Almacenes ÉXITO y los accionistas de CADENALCO (Gran Cadena de Almacenes Colombianos). Tras esta operación, ÉXITO elevó su participación accionaria en dicha compañía a 56,9%, tomando el control de la misma.
- ❑ **Julio:** La compañía francesa CASINO adquiere el 25% de las acciones de Almacenes ÉXITO.

2000

- ❑ **Febrero:** Tras alcanzar una participación del 67,95% sobre las acciones ordinarias de CADENALCO, se decide integrar algunas áreas administrativas. Un gran paso hacia la consolidación como uno de los principales grupos comerciales del país.
- ❑ **Octubre:** Se abre un nuevo punto de venta en Bogotá: ÉXITO Colina, considerado como uno de los hipermercados más modernos y completos del país.

2001

- ❑ **Marzo:** Los accionistas de CADENALCO solicitan a su Junta Directiva estudiar el proceso de fusión con Almacenes ÉXITO. Así, fue llevada a cabo la valoración de las empresas.
- ❑ **Mayo:** Los supermercados POMONA actualizan su imagen y abren un nuevo punto de venta en Bogotá: POMONA Calle 110.
- ❑ **Agosto:** Las asambleas extraordinarias de accionistas de ÉXITO y CADENALCO dan la aprobación para que se continúe con la fusión.

- **Noviembre:** Tras el aval de la Superintendencia de Valores, se firma la escritura pública para consolidar la fusión de ÉXITO y CADENALCO como una sola compañía: Almacenes ÉXITO S.A., que desde ese momento operaría las cadenas ÉXITO, Ley, POMONA, LA CANDELARIA (convertidos posteriormente a POMONA) y ÓPTIMO (que se convertirían en almacenes ÉXITO).
- **Noviembre:** Almacenes Ley, la cadena de comercio con más trayectoria en el país (80 años), moderniza su imagen y emprende un ambicioso proyecto para renovar y actualizar todos sus puntos de venta.
- **Noviembre:** Se inaugura el Ley Avenida Panamericana, en Pasto, que proyecta en todos sus espacios el sueño de renovación Ley.
- **Diciembre:** Este año, tres nuevos almacenes ÉXITO fueron inaugurados: ÉXITO Country y ÉXITO Villa Mayor, en Bogotá, y ÉXITO Bello, al norte del Valle de Aburrá.
- **Diciembre:** El año culminó para la empresa fusionada con ventas cercanas a los \$3,2 billones de pesos, y una utilidad de \$60 mil millones, que representan el 2% del total de las ventas.

2002

- **Agosto:** La cadena ÉXITO continúa su expansión en el oriente colombiano. En este mes, Bucaramanga le dio la bienvenida al hipermercado en esta zona del país.
- **Septiembre:** Los hipermercados Óptimo de Ibagué, Neiva y Villavicencio pasan a la marca ÉXITO y se consolida de esta forma la presencia nacional de la cadena: 19 puntos de venta en 9 municipios de Colombia.
- **Noviembre:** La cadena Ley celebra sus 80 años de historia con cambio total de su imagen y un gran proyecto de renovación.
El ÉXITO Bello Antioquia obtiene certificación ISO 14001 en Gestión Medioambiental, del Instituto Colombiano e Normas Técnicas ICONTEC.

La Fundación ÉXITO, cumple 20 años de trabajo social en beneficio de sectores más necesitados del país.

2003

- ❑ **Febrero:** La cadena Ley inicia el año con la remodelación del Ley Colón de Cali. Los cambios incluyeron la renovación total de la fachada y el nombre del punto de venta que pasó a ser Pasoancho.
- ❑ **Marzo:** Se celebra la Asamblea Anual de Accionistas, en la que se presentaron los resultados del año 2002. Ventas por 3.17 billones de pesos y utilidades cercanas a los \$33.254 millones, fueron algunos de los reportes.
- ❑ **Marzo:** El Ley entrega la remodelación del Ley Montería Norte, culminando la actualización de sus almacenes en esa ciudad.
- ❑ **Abril:** La Vicepresidencia de Informática y Tecnología finaliza la integración de los sistemas y procesos del ÉXITO con los de CADENALCO culminando el proyecto iniciado en el 2000.
- ❑ **Abril:** La revista América Economía eligió a Almacenes ÉXITO S.A. como una de las “100 Empresas Competitivas Latinoamericanas Globales” al lograr un grado competencia internacional en los mercados locales.
- ❑ **Mayo:** El supermercado POMONA Oviedo traslada su local y renueva totalmente el punto de venta.
- ❑ **Junio:** La Fundación ÉXITO hizo la entrega del Premio Gustavo Toro Quintero por la Nutrición Infantil, galardón creado para motivar a las personas e instituciones que trabajan por el bienestar de los niños colombianos.
- ❑ **Julio:** La compañía entrega oficialmente el Ley Libertador, el segundo de Santa Marta. El programa de Fidelización Puntos Éxito cumple su primer año de vida con excelentes resultados.
- ❑ **Agosto:** La tienda de ventas por Internet VirtualÉXITO lleva a cabo con gran aceptación por los navegantes la segunda promoción virtual.

- ❑ **Agosto** Cali recibe al ÉXITO Unicentro, el tercero de la capital del Valle. Este almacén fue fruto de la conversión del Ley que antes se encontraba en ese lugar.
- ❑ **Agosto** El Ley Unicentro Bogotá entrega a los capitalinos la remodelación de su punto de venta con nuevos diseños, distribución de espacio, secciones y portafolio de servicios.
- ❑ **Agosto** El supermercado POMONA Calle 102 de Bogotá finaliza su ampliación.
- ❑ **Octubre:** ACRIP la Asociación Colombiana de Gestión Humana, entregó a la compañía el premio a la excelencia en esta materia, en el que se afirma que: “Almacenes ÉXITO S.A. es una empresa que se ha caracterizado por el interés y la promoción de las personas”.
- ❑ **Octubre** Los hipermercados ÉXITO de Colombia, Poblado y Laureles de Medellín presentan a sus clientes las remodelaciones de los puntos de venta.
- ❑ **Noviembre:** La tienda VirtualÉXITO rediseña su página y actualiza su plataforma tecnológica para brindar un mejor servicio.
- ❑ **Noviembre:** En Barranquilla se abre el primer ÉXITO de la Costa Atlántica. El punto de venta tuvo una multitudinaria aceptación entre el público.
- ❑ **Diciembre:** Tres nuevos almacenes Ley se abren en Risaralda, dos de ellos en Pereira y otro en el municipio de Robabilísti.
- ❑ **Diciembre:** En Bogotá, se abre el ÉXITO Chapinero, el número 22 de la cadena.
- ❑ **Diciembre:** El 2003 finaliza con la consolidación de la presencia nacional de la compañía, con la presencia de nuestras cadenas en 32 municipios del país.

2004

- ❑ **Enero:** Se firma el acuerdo de Buenas Prácticas y de Defensa del consumidor entre la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, la Asociación Nacional de Industriales ANDI, y la Asociación Colombiana de Pequeños

Industriales ACOPI. Este acuerdo crea un mecanismo de conducta y solución de controversias entre industriales y comerciantes.

- ❑ **Enero:** Fallece en Medellín Don Santiago Mejía Olarte, Presidente de la Junta Directiva de la compañía y uno de los mentores y guías de la organización. La cadena Ley finaliza la modernización de todos sus almacenes en Bogotá.
- ❑ **Marzo:** ÉXITO presenta a los colombianos su campaña “Estás en Casa” con la que reitera su compromiso con el servicio, para hacer sentir como en casa a sus clientes y empleados.
- ❑ **Marzo:** Se celebra la Asamblea Anual de Accionistas. Ventas por 3.1 billones de pesos y utilidades de \$56.207 millones fueron algunos de los positivos resultados presentados en la reunión.
- ❑ **Marzo:** Los Almacenes ÉXITO celebran el aniversario 55 de la cadena.
- ❑ **Marzo:** El Ley Chipichape de Cali finaliza su remodelación.
- ❑ **Marzo:** En Popayán, se abre el primer almacén ÉXITO, fruto de la conversión del anterior Ley Avenida Panamericana.
- ❑ **Mayo:** ÉXITO Bello logra certificación en Buenas Prácticas de Manufacturas BMP, otorgada por el Instituto Nacional de Vigilancia y Control de Medicamentos INVIMA.
- ❑ **Mayo** La brigada nacional de Bomberos de Almacenes ÉXITO S.A. celebra 30 años de existencia
- ❑ **Mayo** El ICONTEC hace la entrega del Certificado de Gestión de la Calidad ISO9001:2000 a los granos marca propia comercializados en las cadenas ÉXITO, Ley y POMONA.
- ❑ **Junio:** Se celebra en Medellín en Seminario Internacional de Gestión Humana de las empresas asociadas al Grupo Casino de Francia, con participación de 11 países.

2.3.2. Nuestra Misión

En Almacenes ÉXITO S.A. ofrecemos a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial.

Nos caracteriza el respeto a la dignidad de la persona, la disposición permanente a la evolución y al cambio sin romper con nuestras más sanas tradiciones, y una obsesiva atención al detalle.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad equivalente a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado.

Una misión que cumplimos pensando en todos:

Nuestros clientes: Son los inspiradores de nuestro trabajo. Su presencia exige la prestación de un servicio cálido, oportuno, efectivo y dinámico. La plena

satisfacción de sus necesidades es la mejor recompensa a nuestro esfuerzo empresarial.

Nuestros proveedores: Constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental para la organización. Orientan todo su esfuerzo y capacidad de servicio a satisfacer las expectativas de los clientes. Con ellos cultivamos relaciones equitativas, que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones recíprocas.

Nuestros accionistas: A los accionistas se debe la existencia de la empresa. Personifican la solidez moral y económica de la organización. Con su apoyo y confianza la motivan para el cumplimiento de sus objetivos, y reciben por su inversión una retribución justa.

La comunidad: Nos debemos al país donde nacimos y hemos forjado nuestro crecimiento. Cumplimos nuestra labor diaria con sentido social y compromiso con el desarrollo de la nación y la calidad de vida de sus gentes.

2.3.3. Nuestra visión

“Hacia el año 2005 nos consolidaremos en el mercado colombiano como la organización de comercio al detal líder en almacenes de grandes superficies y supermercados”.

2.3.4. Nuestros principios corporativos

- ❑ Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- ❑ Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- ❑ Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- ❑ Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- ❑ Retribución adecuada para los accionistas.
- ❑ Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- ❑ Proyección hacia la comunidad.
- ❑ Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.
- ❑ Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
- ❑ Comunicación ágil y oportuna.
- ❑ Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.
- ❑ Promoción del crecimiento y desarrollo integral del proveedor para atender mejor las necesidades de los clientes.
- ❑ Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

2.3.5. Nuestra Tarjeta

Generalidades: Al hacer las compras en los Almacenes LEY y pasar Nuestra Tarjeta, al menos una vez durante cada mes del concurso Comprar es Ganar, los empleados pueden participar en el sorteo del descuento adicional del 10% en las compras, por una vez, en la fecha que oportunamente se conocerá. Los interesados pueden presentarla siempre al momento de comprar en Almacenes

LEY, Éxito y Pomona.

Quienes tienen Nuestra Tarjeta disfrutan de un 5% de descuento por sus compras en los almacenes LEY, Éxito y Pomona. Los privilegiados son más de 40.000 personas entre empleados de Almacenes Éxito S.A., sus familias y personal de empresas externas que prestan servicio a la compañía.

Condición especial: Cada dependencia deberá cumplir las metas de número de empleados compradores y valor de dichas compras. Si las dependencias cumplen sus metas, tendrán muchos felices ganadores.

Sorteos: Participarán los compradores fieles que hayan hecho al menos una compra en cada uno de los tres meses de cada período y hayan presentado Nuestra Tarjeta.

Primer sorteo: Cubre las compras de los empleados en julio, agosto y septiembre.

Segundo sorteo: Cubre las compras de los empleados en octubre, noviembre y diciembre.

Premios: Descuento adicional del 10% en las compras en dos diferentes almacenes. Se hace efectivo por una vez. Es acumulable del descuento del 5% de Nuestra Tarjeta. El descuento no es válido para mercancía con restricciones según reglamento de Nuestra Tarjeta.

2.3.6. El ciclo del servicio

Después de haber desarrollado las sesiones de trabajo con las organizaciones planteadas anteriormente, se identificaron los instantes de contacto del cliente con

la organización y los criterios de calidad, de los que se partieron para evaluar el servicio.

Estos puntos de contacto los percibe el cliente en tres grandes momentos: cuando el cliente se prepara a entrar al supermercado, en el momento de hacer las compras y por último, en el momento del pago.

2.3.6.1. Momentos de verdad antes del ingreso

Cuando el cliente se prepara a entrar al supermercado está en contacto con el entorno externo, que si bien la organización no tiene directo control sobre todas las variables que abarca, la afecta positiva o negativamente. Cuando el cliente se dispone ir a algunos de los supermercados de almacenes LEY se enfrenta con los siguientes momentos de verdad:

- El cliente busca las vías para llegar al supermercado
- El cliente se pone en contacto con la seguridad de los alrededores
- El cliente busca el ingreso al supermercado

El criterio de calidad evaluado para el primer momento de verdad fue la facilidad para llegar al supermercado, independientemente del medio de transporte que use. Para el segundo momento de verdad, el criterio de calidad fue el de la seguridad que sienten los clientes en la parte externa del supermercado. Por último y sin desconocer que este momento de verdad lo viven de manera más intensa quienes son nuevos en el supermercado, se evaluó la señalización para el ingreso.

2.3.6.2. Momentos de verdad en el interior del supermercado

En el interior del supermercado encontramos los siguientes puntos de contacto:

- El cliente entra al parqueadero
- El cliente tiene contacto con el ambiente general
- El cliente busca carrito o canastilla para hacer sus compras
- El cliente se dirige a las góndolas
- El cliente tiene contacto con los productos

El servicio de parqueadero es evaluado por el contacto que se tenga con las personas encargadas de la vigilancia y la idea que se forme acerca de su eficiencia (seguridad); la amplitud del parqueadero determinada tanto por los cupos como por la facilidad de parquear; por la iluminación, ventilación, señalización del parqueadero y limpieza del mismo.

Cuando el cliente entra a la sala de ventas del supermercado tiene al frente una serie de aspectos que si bien no está evaluándolos conscientemente, le dan una impresión agradable o no del establecimiento. Estos aspectos son la iluminación, señalización, limpieza, olores y amplitud, los cuales están presentes durante todo el recorrido que hace dentro del área locativa.

Una vez el cliente entra al establecimiento busca las canastillas o carritos de mercado. De las primeras, se evaluó la disponibilidad de las mismas, es decir, el fácil acceso (visibilidad y cercanía de las canastillas para facilitar su uso) y el hecho de que el cliente siempre que buscara canastillas las encontrara.

En estos momentos el cliente está listo para adquirir los productos por los cuales está interesado; frente a estos el cliente tiene en cuenta muchos criterios de calidad de acuerdo al tipo de producto. Se evaluó cómo el cliente percibe la

variedad de productos y las razones de no compra (precios, calidad, variedad, frescura y comodidad).

2.3.6.3. Momentos de verdad al pagar

Para el momento de registro y pago se agruparon todos los servicios (y puntos de contacto) para que se culmine el ciclo de servicio satisfactoriamente.

- El cliente hace cola ante la caja registradora
- El cliente tiene contacto con la cajera
- El cliente espera el registro
- El cliente paga
- El cliente espera que le empaquen los productos
- El cliente es acompañado por quien le lleva los productos al carro

2.3.7. Identificación de los Clientes de Almacenes LEY

Dentro del desarrollo de trabajo de campo se recurrió también a la indagación directa al cliente respecto a su nivel de satisfacción con el servicio prestado en los almacenes.

Con el fin de identificar las características demográficas de los clientes que evaluaron el servicio en los supermercados de Almacenes LEY se tomaron en cuenta variables como sexo, edad, ocupación y estrato de acuerdo al lugar de residencia (Ver encuesta realizada a clientes Anexo 2).

2.3.7.1. Diseño de muestra

Para llevar a cabo la presente investigación se consideró como población o segmento escogido a los clientes que visitan los supermercados LEY en la ciudad de Manizales. Esta población se encuentra cerca de los 40.000 clientes mensualmente.

Se utilizó el muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple, en el cual cada elemento de la población tiene una posibilidad igual de ser seleccionado para la muestra.

Para obtener el tamaño de la muestra, se realizó una encuesta piloto, tomando la pregunta ¿Compra usted con frecuencia en algunos de nuestros almacenes? De donde se recibieron un total de 19 personas que respondieron afirmativamente y 11 que respondieron con una negativa.

Si se toma la respuesta “sí” como p, se puede decir que el resultado es de 0.63 para “p” y 0.37 para “q”.

- La variabilidad es entonces de 0.2331; es decir, un p de 0.63 y un q de 0.37
- El nivel de confianza utilizado es del 95% para un $z = 1.96$.
- Se utiliza un error máximo admisible del 8%.
- Una población de $N = 40.000$

$$\text{Donde } n_p = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n_p = \frac{(1.96)^2 * 0.63 * 0.37 * 40.000}{(0.08)^2 * 40.000 + (1.96)^2 * 0.63 * 0.37}$$

$$n_p = 148$$

2.3.7.2. Análisis Resultados

Con el fin de determinar las principales percepciones que tienen los clientes, se aplicó la encuesta aleatoriamente a 148 personas que visitaron alguno de los Almacenes LEY en la ciudad de Manizales.

Por medio del paquete estadístico Statgraphics, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos con las encuestas; a continuación se describe a grosso modo la interpretación de los mismos:

Los atributos del servicio de supermercados son según la encuesta en su orden, sin importar el estrato socioeconómico a que pertenece el cliente, los siguientes:

- ☐ Comodidad
- ☐ Calidad
- ☐ Variedad
- ☐ Seguridad
- ☐ Atención
- ☐ Precios
- ☐ Cercanía
- ☐ Confiabilidad
- ☐ Descuentos

En términos generales los supermercados fueron evaluados en forma satisfactoria. Aquellos aspectos menos favorables en cada uno de los atributos fueron:

- ❑ Comodidad: Señalización y tamaño de las colas
- ❑ Calidad: Carnes rojas
- ❑ Variedad: Frutas, verduras y legumbres, carnes de res y cerdo, línea hogar, granos y congelados; de los servicios de apoyo se tiene poca variedad en cafetería y centro comercial
- ❑ Seguridad: Parte externa de los supermercados
- ❑ Atención: Trato de la cajera
- ❑ Precios: Precios altos en frutas, verduras y legumbres, carnes frías, enlatado, lácteos y panadería
- ❑ Descuentos: No existencia de convenios para obtener descuentos en el supermercado

Cuando los clientes dejan de adquirir algunos productos en almacenes LEY lo hacen, en su orden, por las siguientes razones:

- ❑ Precios altos
- ❑ Comodidad
- ❑ Falta de frescura
- ❑ Poca variedad
- ❑ Baja calidad

Los productos que dejan de comprar son en su orden:

- ❑ Carnes de res y cerdo
- ❑ Frutas, verduras y legumbres
- ❑ Lácteos
- ❑ Congelados

- ❑ Enlatados
- ❑ Carnes frías
- ❑ Empacados

De los servicios facilitadores, los siguientes aspectos son en su orden los de menor calificación en los supermercados:

- ❑ Insistente observación de los vigilantes a los clientes
- ❑ Tamaño de las colas
- ❑ Calidad del empaçado
- ❑ Rapidez en los registros
- ❑ Calidad del servicio de pago diferente al de efectivo
- ❑ Estado de los carros de mercados
- ❑ Disponibilidad de canastillas

Del servicio del parqueadero del LEY Sancancio, los siguientes son los aspectos que piensa el cliente deben ser mejorados:

- ❑ Iluminación
- ❑ Señalización
- ❑ Vigilancia

Uno de los aspectos que el cliente ve como más deficientes es la señalización tanto a interior del supermercado como en la parte externa a él.

La gente de la organización es considerada como amable, respetuosa y efectiva.

Las principales sugerencias del cliente son:

- ❑ Mejorar la señalización

- ❑ Ampliar horarios de atención
- ❑ Rebajar los precios
- ❑ Disponer de más cajeros (as)
- ❑ Mejorar línea de perecederos
- ❑ Mejorar servicio de pago diferente a efectivo
- ❑ No permitir el Ingreso de animales
- ❑ Aumentar la cantidad de línea de importados
- ❑ Posibilidad de pagar todos los artículos en cualquier caja

2.3.8. Estudio de Servicio al Cliente Realizado por Almacenes LEY

A continuación se presenta los aspectos más importantes de un estudio de calidad de servicio realizado por Almacenes LEY en Septiembre de 2003. El mismo se ha tenido en cuenta dado que plantea importantes variables que deben ser consideradas al momento de determinar el alcance de las políticas de la Compañía en el nivel de satisfacción de sus clientes.

2.3.8.1. Ficha técnica

Objetivo

Medir la calidad de servicio y surtido de los Almacenes LEY, en las regiones del Occidente y Bogotá, Santanderes y Boyacá, Eje Cafetero, Medellín y Costa Atlántica.

Metodología

El estudio se llevó a cabo en la instalación de los almacenes, a través de entrevistas personales a hombres y mujeres con intención de compra de los diferentes artículos ofrecidos por los Almacenes LEY. Se trabajó con dos

cuestionarios (libretas) –servicios y surtidos- suministrados por el cliente. El trabajo de campo fue dirigido y supervisado por el personal de planta de nuestra organización.

Tamaño de muestra

La presente medición se realizó (a nivel nacional) a través de un total de 5.600 entrevistas. Por almacén se realizaron 100 entrevistas, de las cuales 50 personas evaluaron el servicio y otras 50 personas calificaron el surtido.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó entre el 29 de agosto de 2003 y el 3 de septiembre de 2003.

2.3.8.2. Indicadores

Top Box

Indica la satisfacción total de los clientes con el servicio o sección evaluada. Se expresa en porcentajes y equivale al total de personas que califiquen con Excelente, sobre el total de personas que calificaron el ítem. El total de clientes que califican no incluye, por lo tanto, los que no conocen el servicio y los que no utilizan o consumen los productos de la sección evaluada.

Criticidad

Es el indicador de la insatisfacción de los clientes y se calcula por ítem en ambas Libretas. Se expresa en porcentajes. Equivale al total de respuestas con

calificación Regular, Malo o Pésimo, sobre el total de calificaciones de cada ítem. La lectura de estos índices se realiza de acuerdo a los siguientes parámetros:

TABLA 2. INDICADOR DE CRITICIDAD

CRITICIDAD	LECTURA	PRIORIDAD DE ACCIÓN
Entre el 0% y el 5%	Normal	Baja
Entre el 5% y el 10%	Alerta	Media
Entre el 10% y el 15%	Alta	Alta
Más del 15%	crítica	Absoluta

Índice de no consumo

Indica el porcentaje de personas que no consumen productos de la sección evaluada, (e.g., vegetarianos que no consumen carnes, clientes que no consumen productos dietéticos). Se calcula dividiendo el total de respuestas “no consumen” productos de la sección evaluada sobre el número total de entrevistados. Este grupo de respuestas se incluye para los demás cálculos.

Promedio

Antes “Nota Llana”. Indica la calificación media obtenida en cada ítem. Se expresa en números del 1 al 5. Para su cálculo se convirtieron las calificaciones cualitativas a números así:

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2

Pésimo

1

El promedio se obtiene calculando la media aritmética de las calificaciones de cada ítem evaluado.

Índice de no utilización o de desconocimiento

Se denomina índice de “no utilización” para surtido, el porcentaje de clientes que no utilizan el almacén para comprar productos de cada sección evaluada y que sí prefiere otro sitio de compra.

El índice de “desconocimiento” del servicio indica la proporción de clientes que no conocen, no utilizan el servicio o no saben calificar determinado servicio. Se calculan ambos tomando el total de personas que respondieron con esa opción y dividiéndose por: el total de entrevistados en el caso de servicios; o por el total de entrevistados menos los que no consumen, en el caso de surtido.

Este índice muestra los productos o servicios que no han logrado posicionar al almacén en la mente de los clientes, como la mejor opción para la adquisición o prestación de los mismos.

Promedio ajustado

Antes “Nota con demérito”. Es el promedio afectado con el índice de no utilización o desconocimiento. Se expresa en números de 1 a 5. Se calcula multiplicando el promedio obtenido por 100% menos el índice de no utilización o desconocimiento.

Este indicador disminuye la calificación en la proporción en que los clientes no utilizan los servicios o no compran los productos en el almacén evaluado.

Satisfacción ajustada

Antes “porcentaje de satisfacción”. Expresa en porcentajes el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y el surtido del almacén. Se calcula partiendo del promedio ajustado, es decir, que se afecta por el índice de no utilización o desconocimiento.

Al promedio ajustado se le resta una unidad y se divide por 4. El cálculo en esta forma es necesario por no empezar en 0 la escala de calificación convertida a números.

Factores de ponderación

Dependiendo de la importancia estratégica y de utilización de cada uno de los servicios y secciones evaluadas, en las correspondientes libretas de calificación del cliente, se ha determinado la importancia relativa de cada uno de estos. Los factores de ponderación para los servicios y secciones de cada uno de los Almacenes LEY evaluados se aprecian en la siguiente tabla:

TABLA 3. FACTORES DE PONDERACIÓN

SERVICIO	
Apreciación general de almacén	17
Atención personal interno diferente a caja	5
Atención personal externo	3
Ofertas	7
Quincenas	7
Cafetería	5

Vestieres	2
Puestos de pago	12
Servicios postventa	2
Total servicios	60

SURTIDO	
Supermercado	15
Productos de aseo	5
Artículos varios	8
Ropa – vestuario	12
Total surtido	40

Total calificación almacén	100
-----------------------------------	------------

2.3.8.3. Nivel de satisfacción de los clientes (AGOSTO / 2003)

La Cadena LEY aumenta su calificación general en 0,03 puntos en una escala de 1 a 5, mientras en el primer semestre del 2003, se obtuvo una calificación de 4,07, para la medición actual esta calificación ascendió a 4,10. Cuatro de las 5 Unidades Estratégicas de Negocio incrementaron su promedio ajustado comparado con la medición anterior así: UEN Medellín: 0,06 puntos; UEN Occidente y Bogotá: 0,05 puntos, UEN Costa Atlántica: 0,04 puntos y la UEN Eje Cafetero: 0,01 puntos. Únicamente la UEN Santanderes y Boyacá disminuyó su calificación 0,01 puntos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El nivel de satisfacción general de los clientes de la UEN Eje Cafetero aumentó 0,01 puntos, pasando de 4,15 en el primer semestre de 2003 a 4,16 en la actual medición.

Satisfacción por almacenes

De los 10 almacenes que conforman la UEN Eje Cafetero, 6 aumentan su promedio ajustado. Ellos son, en su orden, Villavicencio (aumenta 0,35 puntos), Pereira (aumenta 0,13 puntos), Neiva (aumenta 0,10 puntos), Cartago (aumenta 0,07 puntos), Girardot (aumenta 0,06 puntos) y el Bosque (aumenta 0,02 puntos). Los restantes 4 almacenes obtienen calificaciones inferiores a las recibidas en la pasada medición.

Comparativamente, el almacén Ley Pereira Plaza, sigue manteniendo el liderazgo en su UEN. Los almacenes que se ubican por encima de la media de la zona (4,16) son: Pereira Plaza (4,45), Sancancio (4,41), Cartago (4,41) y Manizales (4,17).

De las variables evaluadas y que permiten realizar comparaciones frente a la medición anterior, se nota un aumento en los niveles de los ítems relacionados con: Atención del personal interno, vestieres, supermercado y artículos varios.

Los restantes ítems obtienen calificaciones inferiores a los de la medición realizada en el primer semestre de 2003. Se destacan por su desmejoría las variables relacionadas con: Cafetería, apreciación general del almacén, servicio post - venta, puestos de pago y productos de aseo.

Las menciones relacionadas con ofertas y ropa – vestuario se mantienen constantes en cuanto su promedio de satisfacción. Adicionalmente, vale la pena destacar que los ítems que se ubican por encima de la media nacional son: Apreciación general del almacén, atención personal interno diferente de caja, atención del personal externo, ofertas, quincenazos, vestieres, puestos de pago, servicio postventa y productos de aseo.

Por su parte la cafetería, el supermercado, los artículos varios y la ropa – vestuario no logran superar la calificación de 4,10 puntos que identifica la media nacional de la Cadena LEY.

La UEN en la historia

El resultado en las diferentes mediciones de la UEN Eje Cafetero desde año 2000 hasta el año 2003 es:

- ♦ Año 2000: 3,98
- ♦ Año 2001: 4,05
- ♦ Año 2002: 4,15
- ♦ Año 2003: 4,09

Servicio y surtido por almacenes

Para siete de los 10 almacenes de la UEN Eje Cafetero, las variables que componen el servicio son mejor calificadas que los ítems que se incluyen en surtido. La brecha más amplia entre estas dos medidas (servicio y surtido) se presentan en los almacenes Cartago (servicio: 4,42 y surtido: 3,34), Pereira Plaza (servicio: 4,61 y surtido: 4,23) y Armenia (servicio: 4,13 y surtido: 3,88).

Los almacenes que presentan una mejor calificación en el área de surtido frente a la de servicio son Girardot, Villavicencio y Sancancio. Por su parte Ley Neiva denota una similitud en ambas calificaciones.

Top box y criticidad

El índice Top box cuantifica la proporción de personas que calificó el servicio y el surtido de cada almacén de una forma excelente. Por su parte, la criticidad muestra la proporción de entrevistados que argumenta estar insatisfecho con los ítems evaluados al otorgar una calificación deficiente (Regular, Malo o Pésimo).

Por almacén vemos que Pereira Plaza (57,6%), Cartago (43,3%) y Sancancio (40,6%) son los que presentan los niveles de Top box más altos al superar el 40%. Les sigue con un porcentaje cercano al 30% el Ley Manizales (28,0%). Los restantes almacenes se ubican con porcentajes inferiores al 20% en este indicador.

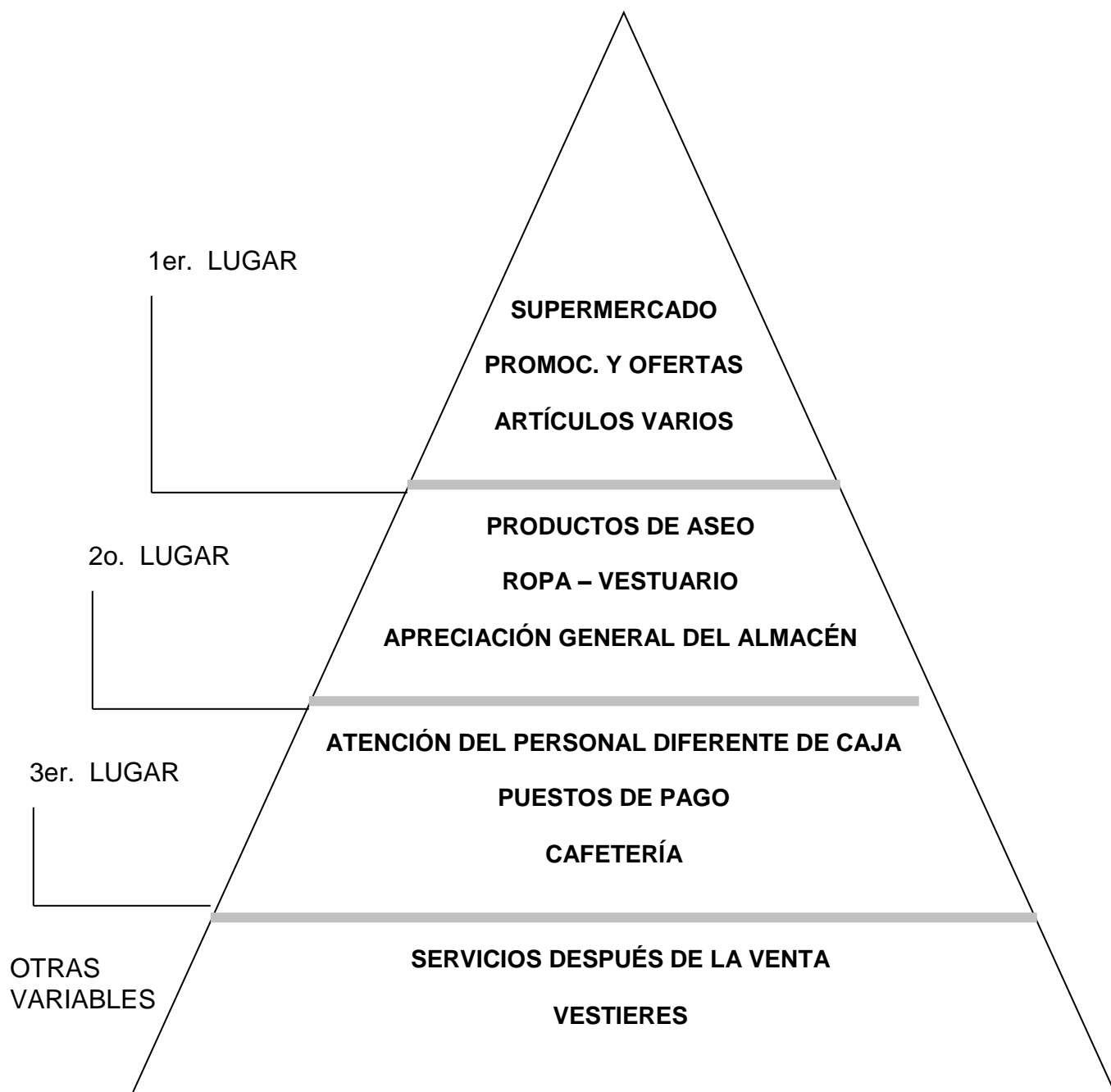
Con respecto al índice de criticidad, se observan que comparten el primer lugar de insatisfacción con un 5,4% los almacenes Girardot, Villavicencio y el Bosque.

Analizando la situación de estos dos indicadores para cada uno de los ítems evaluados, vemos que frente al Top box, se destacan supermercado (33,7%) dentro de las variables de surtido y atención del personal interno (33,0%), apreciación general de almacén (32,0%), atención del personal externo (31,3%) y vestieres (30,4%) para las variables de servicio.

Los índices más altos de insatisfacción se reflejan en su orden en: cafetería (7,6%), ofertas (6,3%) y apreciación general del almacén (5,0%).

CUADRO 11.
MATRIZ DE IMPORTANCIA VS. SATISFACCIÓN

I M P O R T A N C I A	↑	Mayor importancia No cumplen la meta	Mayor importancia Cumplen la meta
		PROMOCIONES Y OFERTAS 4,15 ARTÍCULOS VARIOS 3,91 SUPERMERCADO 3,55	
		APRECIACIÓN GENERAL DEL ALMACÉN 4,31 ATENCIÓN DEL PERSONAL DIFERENTE DE CAJA 4,27 PUESTO DE PAGO 4,27 SERVICIO POST – VENTA 4,24 PRODUCTOS DE ASEO 4,22 VESTIERES 4,22 CAFETERÍA 4,15 ROPA – VESTUARIO 4,07	
		Menor importancia No cumplen la meta	Menor importancia Cumplen la meta
		→ SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	

IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE

2.3.9. Comparativo Empresas visitadas Vs. Almacenes LEY

CUADRO 12. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES ÉXITO S.A.

Por qué se creó	Estructura del área	Nivel de cultura en servicio al cliente	Actualización del personal
Desde los fundadores, por su forma de vivir enfocada al servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Subdirector de formato (Éxito, Ley, Pomona) ▪ Jefe nacional de mercadeo ▪ Jefe regional de mercadeo ▪ Jefe del departamento de servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> * Supervisora de servicio al cliente * Auxiliar de servicio al cliente * Coordinadoras de almacenes 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones semanales con jefes y coordinadores ▪ Planes de formación y sensibilización ▪ Capacitaciones en actitud y aptitud de servicio

CUADRO 13. CARACTERIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES ÉXITO S.A.

Canales de comunicación	Tiempo de respuesta	Métodos de evaluación del servicio	Sistema de información
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buzones de sugerencias ▪ Internet ▪ Intranet ▪ Puntos de servicio en los almacenes 	Dos días	Estudio QSA (análisis cuantitativo y cualitativo) anual por medio de investigación de mercados	

ANÁLISIS EMPRESAS VISITADAS VS. ALMACENES LEY

Las empresas visitadas cuentan con áreas de Servicio al Cliente estructuradas según las características de cada organización, especializadas en atención telefónica, personalizada o correo directo, lo que permitió conocer los principales aspectos que se manejan actualmente en el entorno para ofrecer una buena atención y servicio a los clientes.

Para establecer un paralelo, se realizaron visitas a las diferentes áreas de Almacenes LEY de la ciudad de Manizales con el fin de efectuar el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al servicio y atención al cliente.

El caso de LEY Manizales es diferente al de los demás almacenes del grupo de ÉXITO, dado que en las ciudades principales se cuenta con procedimientos de mejor calidad, por tratarse de una ciudad intermedia estos procedimientos no se aplican con la misma exactitud.

En Almacenes LEY se observa que el personal tiene poco acceso a cursos y capacitaciones relacionadas con el servicio al cliente.

La tecnología que se utiliza para llegar a los clientes y a sus necesidades no es la mejor en comparación con otras entidades. La plataforma existente tiene limitaciones en cuanto a interacción cliente – prestador de servicio y el sistema QRS (quejas, reclamos y sugerencias) es casi inexistente, debido a que no existe un procedimiento estandarizado para dicho evento.

El acceso telefónico del cliente a los administradores y encargados del almacén resulta ineficiente, dado que se trabaja con un número limitado de líneas que permanecen la mayor parte del tiempo congestionadas.

Se mencionan a continuación los requerimientos de las áreas para mejorar la comunicación con el cliente:

Es importante señalar que dentro de la organización se percibe un grado de cultura de servicio bajo, al observarse ciertos comportamientos de colaboradores que manejan atención directa con el público; dentro de los cuales se destacan:

- ❖ El personal de vigilancia no conoce aspectos importantes ni cuenta con las herramientas de comunicación necesarias para brindar información completa al usuario
- ❖ Las personas que tienen contrato con empresas temporales, no se encuentran debidamente capacitadas para dar información sobre los servicios.
- ❖ No se realiza el trámite necesario para la gestión de las quejas y sugerencias recolectadas en los buzones de sugerencias de los supermercados.
- ❖ El personal que labora en Almacenes LEY, en su mayoría, no cuenta con identificación institucional que promueva la proyección de la imagen corporativa.
- ❖ La poca señalización dificulta la orientación del cliente dentro de la institución.

Con lo anterior, se puede concluir que actualmente Almacenes LEY posee herramientas y estructura tecnológica suficiente para cubrir con los requerimientos exigidos por el cliente, no obstante muestra oportunidades de mejoramiento que deben ser capitalizadas.

3. ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE CRM EN ALMACENES LEY MANIZALES (Ver Anexo 1)

La meta principal es dirigir la organización hacia los objetivos de retener y valorar los clientes por medio de actividades que facilitarán la captura de los identificados, además de aumentar los niveles de retención de clientes, mejorar los niveles y la calidad de la adquisición de clientes, optimizar los recursos de comunicación y marketing de la compañía.

3.1. Estrategias de comunicación y servicio

La globalización de las comunicaciones permite que hoy podamos tener un amplio conocimiento del mercado local, regional y mundial, a través de revistas, periódicos, canales de televisión e incluso realizar compras por teléfono, por fax o por Internet. Es por esto que se hace necesario desarrollar nuevos métodos de comunicación y servicios en Almacenes LEY, que lo pongan en igualdad de condiciones con sus competidores.

Tiempo de ejecución: La creación de un centro de atención de llamadas en Almacenes LEY requiere aproximadamente de 6 semanas para su montaje.

Descripción general: El centro de atención de llamadas en Almacenes LEY debe integrar los PC con el teléfono, de modo que las llamadas de entrada y salida queden registradas en el sistema. Además debe permitir identificar el número

telefónico del cliente si éste se encuentra registrado.

Para el montaje del Call Center en Almacenes LEY se hacen necesarios como mínimo de los siguientes componentes:

- Una Central Telefónica (PBX, Private Branch Exchange). Central de conmutación de llamadas telefónicas.
- Un Servidor que hace las funciones de “director de orquesta” de todos los componentes hardware y software del Call Center, administra las Bases de Datos y suministra la información de los clientes de la empresa.
- Una estación de trabajo que será el puesto de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los llamantes.

Resultados esperados: Con el montaje de un centro de atención de llamadas, la compañía tendrá la mejor plataforma para el control de operaciones con sus clientes. Además, se espera que este sea quien conduzca todo el proceso de montaje y manejo de servicio de ventas a domicilio.

3.2. Estrategia de creación del servicio a domicilio

Para estructurar la administración de relaciones con los clientes en Almacenes LEY, es necesario diseñar un nuevo servicio de ventas a domicilio que se administre de modo centralizado; esto con el fin de mantener una estrecha comunicación con los clientes. De allí que tenga sentido lograr una excelente distribución del servicio, disminución de errores en las órdenes y un cumplimiento más rápido.

Objetivo: Integrar el proceso del Call Center con actividades de servicio a domicilio, para diferenciar el concepto de un cliente y una ubicación, y así mantener una relación entre personas y localizaciones, evitando la pérdida de información o el no aprovechamiento de la misma

Responsables

- Oficina de Servicio al Cliente Almacenes LEY
- Jefe de Mantenimiento de Redes Telefónicas Almacenes LEY
- Departamento de Sistemas Almacenes LEY
- Departamento de logística
- Personal de domicilios en Almacenes LEY (Palermo y Centro)

Tiempo de ejecución: La puesta en marcha del servicio a domicilio en Almacenes LEY requiere aproximadamente de 3 semanas;

Descripción general: El servicio a domicilio o ventas telefónicas desde el Call Center a través de distribuidores o agentes domiciliarios, significa un soporte al cliente que se presta en el lugar donde se encuentre éste.

Almacenes LEY debe estructurar el servicio a domicilio con una clientela flujo, para cada punto de venta, esto es, lograr su punto de equilibrio, trabajando con los clientes cercanos dentro de una pequeña zona de influencia. El centro de llamadas para el servicio a domicilio deberá estar ubicado en el punto de venta Ley Sancancio, donde se capturarán todas llamadas de solicitud de entrada, con una base de datos actualizada, actuando en relación con los clientes frecuentes; teniendo registrado su número telefónico y su dirección, se podrá enviar su pedido desde cualquier punto de contacto cercano al domicilio del interesado. Si la llamada es de un cliente nuevo se deberá tomar el registro del número telefónico el cual quedará reportado en la base de datos.

Resultados esperados: La búsqueda del marketing relacional se fortalecerá mediante un proceso de servicio a domicilio, ya que es cada vez es más frecuente que el cliente realice sus compras desde la casa, sin embargo esta actividad debe estar respaldada tanto por un sistema integrado de Call Center como de un proceso logístico que permita identificar cada uno de los puntos de contado y permita un óptimo desenvolvimiento de las solicitudes y respuesta en tiempo real para los clientes, así mismo de manera ágil y dinámica.

3.3. Actualización de la página Web

Es importante destacar que el internet es, sin lugar a dudas, la herramienta tecnológica que más impacto ha tenido sobre la administración de las relaciones con los clientes. El Internet puede contribuir al desarrollo de Almacenes LEY en los siguientes aspectos:

1. Importante disminución de los costos de interacción
2. Bidireccionalidad de la comunicación
3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación
4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
5. Mejora la atención al cliente
6. Mejora de los procesos comerciales

Actualmente Almacenes Éxito S.A. cuenta con su página Web, ésta es una oportunidad de adicionar nuevos requisitos o si lo amerita, cambios a dicha página, logrando con ésto que se pueda optimizar la administración de las relaciones con los clientes, ya que la Internet permite capturar información crítica de los clientes que la visitan.

Objetivo: Agregar nuevos campos a la estructura general de la página Web de Almacenes Éxito S.A. que permitan capturar y utilizar la información suministrada en beneficio del cliente y la organización.

Responsables

- Departamento de sistemas
- Oficina de Servicio al Cliente (Nuestra Tarjeta)

Tiempo de ejecución: Los nuevos requerimientos a la página Web estarán listos paralelamente a la actualización final del sitio en la Internet.

Descripción general: Los cambios en la página Web deben proporcionar como mínimo la siguiente información sobre clientes:

- Quién es el visitante de la página
- Cuál es el propósito de la visita a la página: información, recorrido o compra
- Qué productos miró el visitante
- Qué productos compró el visitante
- Cuándo tuvo lugar su visita a la página
- Cuánto tiempo duró su visita

El cliente visitante de la página tendrá además acceso a toda la información de la distinguida tarjeta. En ella obtendrá información de funcionamiento, premios, fechas límites, promociones del mes y en general de gran cantidad de datos útiles.

Resultados esperados: La página Web debe convertirse en un medio de información de doble vía, esto es, brindar al visitante todo el servicio que busca y lograr que éste proporcione a la compañía la información que permita mejorar constantemente tanto en la parte comercial como los servicios.

También se pretende iniciar operaciones comerciales de ventas por este medio,

que aunque no sean demasiado significativas en un principio, luego, con una mayor difusión, se conviertan en una importante proporción frente al global de la compañía.

3.4. Estrategias con el programa actual de servicio al cliente, Nuestra Tarjeta

Nuestra Tarjeta se ha convertido en uno de los principales instrumentos de fidelización y captación de clientes para la compañía, con la ampliación de este programa, la cadena trata de recolectar la mayor información que se utilizará en investigaciones futuras en cuanto a crecimiento del mercado y expansión de la empresa, ofertas y estimulación a los clientes.

El programa actual de servicio al cliente, Nuestra Tarjeta, se utiliza más como una táctica para ofrecer premios por compras a empleados, familiares y personal de empresas externas, que como un instrumento de fidelización. La fidelidad es algo más que un comportamiento de compra; es en realidad el compromiso del cliente con la empresa. Es necesario que el cliente comparta información, que responda a las encuestas, que reaccione ante las ofertas, que alerten sobre problemas con los productos y que se conviertan en firmes defensores de éstos. Esta combinación de comportamientos es lo que realmente define la fidelidad y es la base principal para lograr un excelente modelo de servicio al cliente para Almacenes LEY.

Objetivo: Transformar el programa actual de servicio al cliente interno, Nuestra Tarjeta, en programas y procesos que permitan crear una relación continua y más cercana con los clientes de la compañía, además de incorporar un programa de servicio al cliente externo, que en últimas es el pilar de la compañía.

Responsables

- Oficina de Servicio al Cliente.
- Departamento de Sistemas.
- Departamento de Control Interno.

Tiempo de ejecución: 12 meses

Descripción general: La estrategia de transformar y ampliar el programa de cliente preferencial reúne en sí todas las estrategias planteadas. Para lograr esta unificación se requiere seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica actual para capturar toda la información relevante sobre el comportamiento y los requerimientos de los clientes, basándose en sus necesidades y en los objetivos de la empresa.

Es necesario también proveer todo el apoyo necesario al personal encargado de interactuar con el cliente, para que éstos ejecuten sin demora los programas, procesos e iniciativas planteadas.

Resultados esperados: Se espera capturar los datos de todos los clientes para luego analizar la información recopilada, con el fin de crear un ambiente propicio y significativo que desarrolle la relación con el cliente, basados en la experiencia que se ha podido obtener con Nuestra Tarjeta.

3.5. Ampliar y modificar la base de datos de Nuestra Tarjeta

La base de datos es sólo una herramienta para ejecutar el plan de mercadeo, ya que lo indispensable será la información que se logre almacenar en ella. Los administradores y los analistas de la empresa deben recuperar los datos de la base de datos para convertirlos en información, y esto dará forma a los cimientos para una base que permita una mejor toma de decisiones.

Al modificar la base datos, agregando nuevos campos de información, se podrá brindar un tratamiento más personalizado ya que se conocerá un poco más al cliente, de éste modo la empresa podrá utilizar la información de perfil de clientes a nivel individual o de segmentos, para diferenciar el tratamiento que se debe dar a cada uno de ellos.

Objetivo: Realizar modificaciones a la base de datos actual de la tarjeta, que permitan ingresar más y mejor información sobre los clientes tanto internos como externos, que pueda ser usada para construir una mejor relación con ellos.

Responsables

- Oficina de Servicio al Cliente.
- Departamento de Sistemas

Tiempo de ejecución: 3 Semanas.

Descripción general: La base de datos requiere guardar información acerca de pasadas interacciones de los clientes, lo cual sirve para anticipar sus necesidades y mantener una coherencia estratégica en las ofertas de servicios y productos.

De acuerdo a toda la información o datos básicos del cliente, el software debe permitir mostrar un catálogo del calendario comercial y actividades promocionales que se le puedan brindar a éste y la manera de transmitir esa información al interesado.

La base de datos que contenga la información necesaria permitirá que todos los departamentos estén interconectados, facilitando el acceso a la información sobre el cliente.

Resultados esperados: Con la información que se encuentre en la base de datos se esperar contar con una herramienta para el análisis y planeación de mercadotecnia, identificación de prospectos, entrega de información y obtención de clientes, además de la administración de pedidos y los servicios de asistencia y soporte al cliente.

3.6. Realización de una solicitud de afiliación

La solicitud de afiliación debe ser un formato interno de Almacenes LEY, el cual se diligencia para vincular al cliente al programa, Nuestra Tarjeta.

La solicitud de afiliación es el primer contacto para la captura de información del cliente, y como tal, debe ser aprovechado al máximo para obtener la mayor cantidad de información.

Obviamente, es imposible capturar toda la información en un sólo contacto, pero sí se debe utilizar esta primera interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él.

Objetivo: Diseñar e implementar un nuevo formato de afiliación de clientes, en el cual se incluya tanto información personal como de preferencias, que permitan generar campañas personalizadas e implementar beneficios diferenciados para segmentos de clientes.

Responsables

- Oficina de servicio al cliente
- Departamento de sistemas
- Oficina de Publicidad
- Departamento de Control Interno

Tiempo de ejecución: 3 Semanas

Descripción general: Con preguntas concretas es posible obtener del cliente datos significativos que hacen que sea diferente y por ende permite personalizar el manejo de las relaciones con este.

Algunas preguntas simples que se agreguen al formato pueden ser de gran ayuda para promocionar actividades que motiven y estrechen la relación con el cliente, por ejemplo: ocupación del tiempo libre, aficiones o hobbies, es decir, si practica algún deporte, si le gusta la pesca, la jardinería, la culinaria, si gusta del cine, si tiene mascotas, o si tiene carro o motocicleta.

Esta información que parecería a muchos ojos como superflua, podría significar una gran ventaja comparativa con la administración de relaciones con los clientes en Almacenes LEY.

Resultados esperados: Con una nueva solicitud de afiliación se espera agregar campos que permitan recolectar información para el diseño de campañas especiales dirigidas a personas o segmentos diferenciados.

3.7. Planeación y desarrollo de estrategias comerciales

Las estrategias comerciales están enfocadas en el cumplimiento de objetivos claros como posicionar la empresa en el mercado, desarrollar nuevos clientes y motivar la fidelidad de los actuales, explorando nuevas oportunidades de negocios y mejorando el manejo integral de la empresa.

Objetivo: Desarrollar estrategias de retención de nuevos clientes y motivar la

fidelidad de los actuales a través de tácticas de mercadeo relacional utilizando la base de datos de consumidores y otras herramientas de comunicación y diseño.

Responsables

- Oficina de servicio al cliente
- División Comercial
- Oficina de Publicidad
- Oficina de compras
- Oficina de logística

Tiempo de Ejecución: El diseño de las estrategias comerciales tendrá un tiempo aproximado de 4 semanas para evaluar el impacto de las tácticas de mercadeo a implementar. Estas estrategias deben ser renovadas anualmente.

Descripción general: Las estrategias comerciales son una forma de pensar y actuar acerca de la optimización de recursos y productividad en el presupuesto de comunicación y publicidad de la cadena.

El principio fundamental de dichas estrategias es que no todos los consumidores o clientes son equivalentes. Estos varían mucho en términos de la rentabilidad potencial que representan en el mercado: su Rentabilidad Diferencial.

En todos los niveles y para todas las marcas, un reducido grupo de consumidores o clientes, llamado segmento de alta rentabilidad, controla el grueso del volumen y los beneficios, de manera que, si todos los clientes no son equivalentes en términos de su rentabilidad potencial, entonces, no todos deben ser tratados de la misma forma.

Generalmente, el beneficio que se genera en un consumidor individual, depende no sólo de la cantidad de veces que compra en la cadena, sino además de la

motivación de la compra, ya sea por fidelidad o como respuesta a una acción promocional puntual.

Para integrar las prácticas comerciales a la filosofía del servicio al cliente, es necesario contar con la creación de un sistema de entregas programadas y de llamadas frecuentes, el cual se especifica en la estrategia de comunicaciones y servicios. Además es necesaria la organización de los clientes en bases de datos relacionales, categorización e Investigación de clientes, Focus Group para identificación de necesidades insatisfechas y generación de nuevos productos o servicios.

La planeación de las tácticas de mercadeo se debe determinar por medio de un calendario comercial, el cual comprenderá cada una de las actividades que se relacionan con la retención de clientes por medio de acciones promocionales, enfocadas a generar una imagen corporativa para direccionar cada actividad al segmento idóneo.

Otra estrategia comercial a implementar son las actividades por punto de venta, las cuales tendrán enfoques con relación a la segmentación geográfica, la cual debe comprender programas según las compras referentes a cada cliente determinado donde se espera identificar compradores a los cuales llegar, y obtener de ellos utilidades y por ende fidelización con la cadena.

Los descuentos especiales para clientes frecuentes también son una respuesta de la estrategia comercial, ya que se puede mejorar el grado de satisfacción de éstos, utilizando técnicas de fidelización que permitan obtener una mayor lealtad con la utilización de nuevas tecnologías en el uso de bases de datos; herramientas adecuadas para complementar las técnicas de fidelización tradicionales, basadas en la mejor comunicación, entendimiento con el cliente y creación de elementos vinculantes.

Es necesario informar a los compradores tanto del producto como de las acciones comerciales para el desarrollo de una estrategia comercial efectiva que cumpla con los objetivos de la cadena; envió de ofertas y novedades de los productos, campañas informativas y de marketing, envió de detalles, felicitaciones, y la información oportuna de las actividades a implementar lo cual puede aumentar los niveles de retención de clientes, incrementar las ventas tanto por aumento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas, maximizar la información del cliente, mejora del servicio, mejora de ofertas y reducción de costos.

Los precios bajos de salida son parte de la estrategia comercial si provocan una rápida expansión del producto o servicio. Además se debe implementar una reducción promocional para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

TABLA 4.
CALENDARIO COMERCIAL ALMACENES LEY 2006

FECHA	ACTIVIDAD
ENERO 4 AL 10	FERIAS: LICOR, PICADAS, PASABOCAS
ENERO 30 A FEBRERO 10	TEMPORADA ESCOLAR: LIBROS, CUADERNOS, MORRALES, LONCHERAS, ACCESORIOS ESCOLARES.
MARZO 1 A ABRIL 10	CUARESMA: VELAS, VELONES, VELADORAS, ALIMENTOS DE MAR.
ABRIL 30 A MAYO 10	DIA DE LA MADRE: PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS, GALLETERÍA, LICORES, ACCESORIOS DE USO PERSONAL.
JUNIO 11 AL 19 JULIO 1 A JULIO 15	DIA DEL PADRE: PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS, GALLETERÍA, LICORES, ACCESORIOS DE USO PERSONAL. DON JULIO: OFERTAS EN TODAS LAS LÍNEAS, CON PORCENTAJES DE

	DESCUENTOS.
SEPTIEMBRE 1 AL 4	AMOR Y AMISTAD: GALLETERIA, DULCERIA, LICORES, USO PERSONAL
OCTUBRE 30 A NOVIEMBRE 7	DIA DE LOS NIÑOS: DULCERIA, GALLETERIA, LICORES
DICIEMBRE 1 AL 24	NAVIDAD Y FIN DE AÑO: GALLETERIA, CHARCUTERIA, ANCHETAS, DULCERIA, LICORES.

Resultados esperados: Además de fortalecer las alianzas comerciales con los proveedores, esta estrategia pretende integrar las prácticas comerciales tradicionales a un nuevo programa de Servicio al cliente. Con ello se busca fortalecer el posicionamiento como cadena de autoservicios en Manizales.

3.8. Estrategias de segmentación por nivel de compra

Cada comprador tiene sus necesidades y deseos propios, y cada uno constituye un mercado potencial diferente. Es por esto que la meta final de la Administración de las relaciones con el cliente es convencer a éste que los empleados de la compañía tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Para lograr esto es necesario construir estrategias de segmentación claras, que estén configuradas de tal manera que cada transacción e interacción se construya dentro de un contexto sobre lo que el cliente quiere y/o que necesita.

La segmentación de clientes dará la posibilidad de dirigir las tácticas comerciales a grupos específicos de clientes. A través de las estrategias de segmentación, la compañía podrá medir el tamaño y poder adquisitivo de sus clientes, además le será más fácil diseñar programas eficaces para atraer y satisfacer los diferentes segmentos.

La base de datos de un programa de servicio al cliente externo, al igual que el de

los empleados y familiares, da la posibilidad de consultar las compras de cada uno de los clientes registrados. En este informe se puede observar la fecha de compra, el lugar y el valor pagado por el cliente en cada transacción. Con esta información es posible escalafonar los clientes ya sea por el volumen de compra en pesos o por la periodicidad y tiempo entre compra y recompra.

Objetivo: Segmentar los clientes registrados de Almacenes LEY por sus niveles de compras actuales, para conocer el valor que tienen o puedan tener para la compañía si se desarrolla con ellos una relación más estrecha.

Responsables

- Oficina de Servicio al cliente.
- Departamento de Sistemas.
- Gerentes de Puntos de Ventas.

Tiempo de ejecución: La segmentación de clientes por nivel de compra requiere de aproximadamente 4 semanas para su análisis, además debe ser actualizada periódicamente.

Descripción general: Además de las herramientas tecnológicas, esta estrategia requiere del conocimiento por parte de los administradores de sus clientes más frecuentes, ya que son ellas y sus empleados los que finalmente tienen relaciones más constantes con ellos.

Dentro del proceso de segmentación se deben incluir a mediano plazo nuevas variables que se convertirán en un instrumento muy importante al crear una segmentación basada en valor, como por ejemplo, sería muy valioso conocer cuáles son los productos que habitúa consumir un cliente para determinar con ello un perfil de compra de éste.

Resultados esperados: La segmentación por nivel de compra puede permite obtener el tipo de valor que se puede obtener del cliente, dónde se sitúa hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, y su valor si continúa siendo leal a la compañía.

3.9. Segmentación de clientes por dimensión demográfica

Las variables demográficas que pueden ser utilizadas en un programa de servicio al cliente en Almacenes LEY son:

- Sexo
- Edad y etapa dentro del ciclo de vida
- Ocupación
- Ciclo de vida familiar

Objetivo: Segmentar la totalidad de los clientes registrados en Almacenes LEY, según variables demográficas, para desarrollar e implementar con estos grupos, actividades comerciales especiales que sean afines a su segmento.

Responsables

- Oficina de servicio al cliente
- División Comercial
- Oficina de Publicidad
- Administradores de Puntos de Venta.

Tiempo de ejecución: 6 semanas

Descripción general: Segmentar el mercado de acuerdo a las necesidades de los consumidores, requiere dividir el mercado en grupos diversos con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o

servicios determinados que la organización puede satisfacer en tiempo real.

Las variables a analizar para la segmentación demográfica son:

- Edad y etapa del ciclo de vida
- Segmentación por sexo
- Segmentación por ciclo de vida familiar
- Segmentación por ocupación

Resultados esperados: La segmentación demográfica puede permitir la creación de programas especiales diferenciados según cada grupo de clientes. Con ello se aprovechan las diferencias obvias de necesidades, deseos y tasas de uso para convertirlas en actividades comerciales enfocadas a cada grupo de clientes. Con ello se aprovechan las diferencias obvias de necesidades, deseos y tasas de uso para convertirlas en actividades comerciales enfocadas a cada segmento.

3.10. Estrategias generales de captura de información

Gracias a los avances en las organizaciones y en la tecnología, hoy en día se tiene una mayor habilidad para recolectar información por parte de los consumidores con respecto a la que se poseía hace algunos años. Esto puede ser bueno o malo dependiendo de su utilización.

La premisa a la hora de capturar información para establecer un proceso de servicio al cliente exitoso en Almacenes LEY debe ser capturar la información correcta y necesaria sobre los clientes.

Es necesario que la información que se obtenga de cada cliente, sea tanto de su comportamiento como de sus preferencias y hábitos de compra. Con ello, la compañía podrá tener un conocimiento más profundo sobre ellos, con nueva

información que provea nuevas estrategias, sin tener que invertir en estudios muy costosos.

Objetivo: Capturar la información correcta y necesaria sobre los clientes que permita identificar sus necesidades y deseos y que ayude a estrechar la relación con ellos.

Responsables

- Oficina de Servicio al Cliente
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Control Interno
- Asesores Punto de Venta
- Gerentes Punto de Venta.

Tiempo de Ejecución: La captura de información crítica de clientes debe ser un procedimiento constante.

Descripción general: A través de un nuevo formato de afiliación, la oficina de servicio al cliente tendrá la posibilidad de recopilar la nueva información de clientes inscritos. Diligenciar dicho formato debe ser un requisito para redimir los puntos por premios. Este mecanismo es el primer medio para actualizar la base de datos existentes de clientes internos y la creación de la base de datos para los clientes externos.

Con el montaje del centro de atención de llamada se puede obtener también información de los clientes, ya sea aprovechando la llamada del cliente o bien realizando encuestas telefónicas.

A mediano plazo, al finalizar la actualización de la página web, ésta será un mecanismo muy útil para que la relación entre el cliente y la compañía sea una

relación de intercambio de valor de doble vía.

Resultados esperados: A través de esta estrategia se espera capturar una gran cantidad de información sobre los clientes, que puede ser usada para desarrollar y construir con ellos una mejor relación sin caer en el error de poseer demasiados datos ya que muchos de ellos tal vez no sean de importancia.

4. INDICADORES DE GESTION

La siguiente tabla contiene algunos indicadores de gestión que pueden permitir la medición de las estrategias y los alcances del proyecto de servicio al cliente en un período de tiempo.

TABLA 5.
INDICADORES DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL PROGRAMA
DE SERVICIO AL CLIENTE EN ALMACENES LEY

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Porcentaje de Masificación de Servicio a Domicilio	Número de puntos de venta con servicio a domicilio sobre Número Total de puntos de Venta.	Permite la medición porcentual de la masificación del servicio de ventas a domicilio.
Promedio mensual de visitas a la página Web	Sumatoria de visitas registradas en un mes sobre Número de días del mes.	Permite visualizar y demostrar la aceptación de los clientes hacia los productos y servicios ofrecidos por este medio.
Índice de actualización de la BD (Base de Datos)	Número de Clientes actualizados en la base de datos sobre Número total de	Este índice mide el número de clientes que han sido encuestados, registrados e incluidos en la nueva BD actualizada.

	clientes en la BD.	
Índice de crecimiento mensual de ventas	Ventas mes actual sobre ventas mes anterior menos 1 Por 100.	Muestra la variación en las ventas de un mes respecto al mes anterior. Puede ser más representativo en meses o periodos en los cuales se realicen eventos comerciales especiales.
Porcentaje de ventas a clientes con tarjeta	Valor de las ventas a clientes Inscritos sobre Valor de las ventas totales.	Mide el aporte en pesos de los clientes inscritos al programa de Servicio al cliente, en comparación a las ventas totales de la compañía.
Índice de Clientes por punto de Venta	Número de clientes por punto de venta sobre Número total de Clientes,	Este índice puede determinar los alcances de las estrategias comerciales ya que mide el mercado potencial al cual se pueden dirigir. Puede ser filtrado por diferentes variables demográficas.

5. RESULTADOS

- Al realizar el diagnostico actual de la empresa frente a la administración de relaciones con los clientes se encontró que la empresa no cuenta con un medio único para almacenar la información crítica de los clientes y difundir el catálogo comercial de productos.
- Al analizar la información que se requiere para estructurar la base de datos con la información esencial de los consumidores encontramos que ésta no es suficiente para integrar un proceso de CRM con las adecuadas estrategias comerciales. Por lo tanto para conformar la información requerida se hace necesario buscar los parámetros básicos de segmentación de mercados con el fin de ofrecer a la compañía una disposición teórica de cuáles son los datos que pueden recopilar para organizar de manera estratégica el plan de mercadeo 2006.
- El estudio de la situación actual frente al CRM se dificultó puesto que la información de servicio de los consumidores se encuentra fragmentada y distribuida en los diferentes puntos de venta. Lo cual retraso el proceso de establecer los mecanismos necesarios para optimizar el servicio el cliente.
- Al no existir un proceso formal para registrar y dar seguimiento a comentarios, sugerencias y quejas de los clientes, surgió la idea proponer la estrategia de un Call Center y para ello fue necesario buscar el apoyo teórico puesto que éste es una parte importante dentro del proceso de la Administración de relaciones con los clientes.

- La información recopilada sobre el CRM permitió comprender que la complejidad del proyecto no se deriva exclusivamente de los componentes tecnológicos que lo forman, sino también de los efectos que ejerce sobre los procesos comerciales y en particular sobre los procesos de gestión con los clientes.
- La carencia de información interna y externa en la cadena; hace que se incrementen los límites para el desarrollo de la propuesta, motivo por el que sin duda, se acentuó la necesidad de investigar y proporcionar las pautas teóricas para el diseño de las estrategias de forma que la metodología se sustentará con base en información existente para construir el modelo de administración de las relaciones con los clientes.
- La información recopilada sobre el servicio al cliente demuestra que los costos serán variados, dependiendo del equipo existente en la empresa, del tamaño de la misma y del alcance que se le pretenda dar al proyecto; pero vale la pena aclarar que el costo de oportunidad de no implementarlo, será mayor que el costo asociado a la implementación del proyecto.
- Para lograr mejorar e implementar el plan comercial de La empresa es importante tener en cuenta que la gestión de servicio al cliente es, ante todo, una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo perfeccionar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de negocio.
- La situación actual frente al servicio al cliente de Almacenes LEY requiere la realización de un proyecto de CRM totalmente integrado en el ámbito de la empresa, comprende la automatización de la fuerza de ventas, la aplicación de Call Center y los centros de interacción con los clientes por

diversos tipos de canales como voz, fax, E mail, Internet; la estructuración de la base de datos con los parámetros acordes a la información del consumidor; la integración con los servicios de asistencia al cliente tales como gestión de los pedidos y logística.

- Para poder determinar la manera de estructurar la información de los clientes es necesario que el CRM sea considerado como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares, lo cual depende del área comercial de la empresa y así entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.
- Con el fin de estructurar las estrategias que integren el modelo de administración de relaciones con los clientes con el servicio que se ofrece a éstos en Almacenes LEY, la información de los consumidores deberá estar enfocada a conocer mejor las necesidades de sus clientes y ofrecerle soluciones personalizadas en tiempo real para así maximizar la eficacia de sus iniciativas, gracias al calendario comercial que la empresa pretende llevar a cabo en el 2006.
- Al inquirir el mejor método que desarrolle las relaciones con los clientes encontramos que la empresa debe agilizar la implementación de un excelente sistema para poder conectar los departamentos, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada y así compartir en tiempo real el desarrollo de las estrategias a nivel comercial.
- La situación actual de la empresa con relación a la información con que cuenta el programa Nuestra Tarjeta implica un adecuado manejo de los datos y la aplicación idónea de las estrategias comerciales lo cual conlleva concentrar los esfuerzos en lograr los objetivos empresariales encaminados

a fortalecer la organización basada en el cliente.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable, para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, reunir y analizar la información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias. Luego, emplear el resultado para el beneficio de ambas partes, lo que conllevará a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos,
- Para que el proyecto sea exitoso se deben determinar las funciones que se desean automatizar y hacerlo sólo con lo que necesita ser automatizado. Además, se debe obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía y emplear inteligentemente la tecnología, involucrar a los usuarios en la construcción del sistema y realizar un prototipo de éste para capacitar a los usuarios.
- Es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados; para ello se requiere una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
- Almacenes LEY debe tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de Servicio al Cliente, teniendo una correcta asignación de recursos y una adecuada metodología para el desarrollo del proyecto.

- Contar con una excelente calidad de los datos e información ya que uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, ya que a partir de ellos se extraen las conclusiones para las estrategias comerciales.
- Involucrar en el proyecto al departamento de recursos humanos, el cual debe encargarse de comunicar, formar y generar confianza, para conseguir los objetivos de la compañía y adoptar los planes que permitan el proceso del cambio.
- Es recomendable que se realice un estudio del retorno de la inversión porque, de lo contrario, no se podrán analizar las ventajas que se derivan de cada nueva función del proceso propuesto.
- Es importante comenzar a vislumbrar la forma en la que está cambiando la manera de hacer negocios, ya que la competencia no será entre empresas, sino entre las cadenas de valor o ecosistemas integrados por las distintas empresas (Clusters) en sus roles de proveedores y clientes, donde justamente la vinculación con clientes, marcará en el futuro próximo.

CONCLUSIONES

- Con las condiciones actuales del entorno que incluyen constantes cambios en las preferencias de los clientes, las empresas se han visto en la necesidad de implementar modelos flexibles de atención al cliente que garanticen el conocimiento de sus necesidades y expectativas para facilitar la aplicación de correctivos y estrategias que hagan de la organización, una empresa líder en servicio.
- La prestación integral del servicio genera valor agregado el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.
- Es necesario buscar la satisfacción del cliente interno para que proyecte su confianza en la organización hacia el cliente externo y pueda garantizar la retroalimentación del mismo en beneficio de la institución.
- Almacenes LEY posee sistemas de información flexibles, confiables y adecuados para la creación de bases de datos que permiten conocer las características fundamentales de los clientes y puedan expandir su utilización a toda la organización.
- La cultura de servicio dentro de una organización como Almacenes LEY ocupa un lugar fundamental dentro de sus políticas corporativas, puesto que al ser una empresa prestadora de servicios y enfocada básicamente en satisfacer necesidades del cliente, propende por la buena imagen y atención que brindan sus empleados, para lo cual la Coordinación del

Servicio Integral al Cliente debe desarrollar programas de capacitación para el personal.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence. La excelencia en el Servicio. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1990.

ALBRECHT, Karl. La Revolución de Servicio. Bogotá: Legis, 1990.

BARLON, Janelle y MOLLER, Claus. Una Queja es un Favor. Bogotá: Editorial Norma, 1999.

DESATNICK, Robert. Cómo Conservar su Clientela. Bogotá: Legis, 1989.

KATZ, Bernard. Cómo Gerenciar el Servicio al Cliente. Bogotá: Legis, 1989.

LELAND, Karen y BAILEY, Keith. Servicio al Cliente para Dummies. Bogotá: Editorial Norma, 1997.

PERULÁN B, Ángel. Humanización. Santafé de Bogotá: Indo-American Oress Service, 1992.

SERNA, Humberto. Mercadeo Corporativo: El Servicio al Cliente Interno. Bogotá: Legis Editores S.A., 1992.

SERNA, Humberto. Servicio al Cliente. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 1996.

Revista CLASE EMPRESARIAL No. 65 Noviembre 1998. Diego Jaramillo Gutiérrez "Los Centros de Llamadas Call Centers".

Revista MERCADO. Junio de 2001. Fabián González Campos "Bases de Datos: Un Factor Crítico en las Estrategias de CRM".

Revista MERCADO. Octubre de 2001. ASOMERCADEO, Asociación Colombiana de Mercadeo "CRM: El Nuevo Marketing, lo que hay que Tener".

Otras Fuentes:

www.monografias.com - Estrategia de Servicio al Cliente

www.exito.com.co

Estudio de Calidad de Servicio. Almacenes LEY, septiembre de 2003.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES — CRM: Estrategia comercial personalizada basada en la integración de todos los canales de comunicación de la empresa, para adquirir y mantener la lealtad del cliente, en otras palabras integra la información, codificación y procesamiento para lograr tres beneficios tangibles: más clientes, su satisfacción y fidelización.

AMBIENTE: Todo aquello que rodea al cliente durante la presentación del servicio.

ATRIBUTO: Características que los clientes de los supermercados identifican como las principales para que este tipo de establecimientos satisfagan sus expectativas y necesidades.

BUEN PRECIO: Ventaja comparativa que tiene un supermercado respecto a otros, por ofrecer sus artículos a menores precios.

BUENA ATENCIÓN: Atributo que comprende la educación, el respeto, la consideración, la amabilidad y la rapidez que ofrece el personal de la organización al momento de entrar en contacto con los clientes.

CALIDAD DE PRODUCTOS: Este atributo tiene en cuenta las condiciones que busca el cliente en cuanto a durabilidad, frescura, color, apariencia y otros que considere parte fundamental del producto que requiere.

CALIDAD FUNCIONAL DEL SERVICIO: Es la forma como el cliente percibe la interacción con la organización.

CALIDAD TÉCNICA DEL SERVICIO: Es lo que recibe el cliente al interactuar con la organización.

CALL CENTER: Departamento de una empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas con los clientes. En él se atienden desde peticiones de información realizadas por el usuario hasta quejas, pasando por ayuda en línea

CERCANÍA: Atributo que representa ventaja comparativa respecto a otros establecimientos por ser de más fácil acceso para algunos clientes.

COMODIDAD EN UN SUPERMERCADO: Se refiere a las facilidades que tienen los clientes para la circulación en el interior del supermercado y también la facilidad para encontrar los productos en las estanterías.

CONFIABILIDAD: Atributo que implica la tranquilidad del cliente por estar negociando con una empresa de la cual no tiene dudas respecto a su honestidad.

ELEMENTOS DEL SERVICIO: Son los elementos que están presentes en cada uno de los servicios que la organización presta. Ellos son: gente de la organización, normas y procedimientos, soporte físico y ambiente.

EVALUAR: Determinar sistemáticamente el mérito o valor de un objeto. Es el proceso de delinear, obtener y aplicar la información descriptiva y de juicio que sirven para tomar decisiones.

GENTE: Elemento del servicio conformado tanto por el personal de contacto con el cliente como el de no contacto y los directivos.

HARDWARE: Todos aquellos componentes físicos de un computador, todo lo visible y tangible. Maquinaria y equipos (CPU, discos, cintas, módem y cables). En operación, un computador es tanto Hardware como Software. El uno es inútil sin el otro.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: disposiciones que la organización establece para ejercer control, regular y unificar la prestación del servicio.

PAQUETE DE SERVICIOS: Conjunto de bienes y servicios esenciales, facilitadores y de apoyo.

PERCEPCIÓN: Experiencia correspondiente a la advertencia de objetos, cualidades o acontecimientos que estimulan los órganos sensoriales.

SEGURIDAD: Actividad o serie de actividades más o menos intangibles que, por lo general, se generan en la interacción entre el cliente y los empleados que prestan el servicio y/o recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

SOPORTE FÍSICO: Son Los equipos, muebles, edificios y tecnología necesarios para la prestación del servicio.

VARIEDAD DE PRODUCTOS: Se refiere a la cantidad de opciones de que dispone el cliente al momento de adquirir un producto o servicio. La variedad se refiere tanto al surtido de productos diferentes como a las marcas, presentaciones y calidades de uno mismo.

VOCACIÓN AL SERVICIO: Es la inclinación que facilita al empleado establecer relaciones con los clientes.

ANEXO 1

CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

El CRM constituye un enfoque estratégico en el cual las empresas dirigen sus esfuerzos hacia los clientes. Este enfoque estratégico del CRM se basa en el conocimiento que la empresa pueda obtener de sus clientes y de su comportamiento, el cual se obtiene de distintas interacciones de los mismos con la empresa. La construcción de este conocimiento proviene de la información que se encuentra estructurada y almacenada en bases de datos; es por ello que se les considera como un factor crítico en el desarrollo de una estrategia e CRM.

Durante los últimos años se ha observado como muchas empresa han sustituido su enfoque hacia el producto por un enfoque hacia el cliente.

CRM es un proceso que posibilita reorientar los mecanismos estratégicos empresariales desde la visión centrada en el producto hacia una perspectiva referida a la figura del cliente y su relación con la empresa, proceso por el cual la empresa maximiza la información de la que dispone acerca de sus clientes con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos y construir a partir de tal conocimiento relaciones altamente rentables y duraderas con aquellos segmentos de la población de clientes que mayor rentabilidad puedan proporcionar a la empresa.

Se considera que la conceptualización del CRM como un proceso es una afirmación válida, ya que las empresas requieren llevar a cabo una serie de actividades e manera consecuente para lograr que la estrategia de CRM alcance sus objetivos.

El proceso de CRM consta de cuatro etapas principales, que obedecen a un orden lógico: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar; y cuyo objetivo es tratar clientes diferentes de una manera diferente.

La primera etapa de Identificación consiste en conocer a cada cliente y su historia. La segunda etapa, denominada Diferenciación tiene como objetivos encontrar los clientes de mayor potencial para proceder a la segmentación de los mismos. La tercera etapa de interacción, la cual persigue conocer cada vez más a los clientes y sus necesidades, y así crear una relación de aprendizaje que conlleve a una Personalización, la cual, basada en el conocimiento de los clientes pretende crear una relación individualizada según las necesidades del consumidor.

La etapa inicial de una estrategia de CRM es donde capturan los datos provenientes de los consumidores y de donde se empieza a construir el conocimiento de los clientes. Esta etapa, independientemente de cómo quiera llamársele, es fundamental para la estrategia, ya que la información que se almacene en la base de datos será el soporte para el posterior análisis y las acciones de interacción y personalización.

La captura de información y el funcionamiento de las bases de datos permanece constante a través del proceso de CRM, ya que cada vez que aparece un cliente nuevo, sus datos deben ser capturados, así como cada contacto que realicen los clientes con la empresa: compras, consultas, quejas, reclamos, sugerencias, entre otros.

La etapa de integración considera cada uno de los canales de comunicación disponibles para los clientes: teléfono, correo electrónico, página web, fax, y relaciones cara a cara.

Las estrategias de CRM están basadas en una plataforma tecnológica en la que intervienen tanto el “front-office” o sistemas de información que permiten capturar la información de los clientes, como el “back-office” o sistemas de información internos como ventas, inventarios, contabilidad, entre otros. Estos sistemas permiten la entrada de información que luego va a ser almacenada en bases de datos.

Puede observarse como, aunque las bases de datos no son el único eslabón del proceso de CRM, si constituyen un factor muy importante desde el inicio del proceso, y que si no se le da la importancia que se requiere puede afectar la estrategia global de CRM que desea llevar a cabo la empresa.

Una vez demostrado que las bases de datos constituyen un factor crítico que debe tomarse en cuenta en las estrategias de CRM, es importante destacar que existe una gran cantidad de recomendaciones con el fin de minimizar cualquier error que pueda originarse de las bases de datos.

Existen cinco pasos para el desarrollo de la bases de datos de los clientes:

1. Sujetarse a los principios básicos del CRM: Sugiere detallar exactamente que se desea con la base de datos; en este caso, lograr identificar y diferenciar a los clientes, para lo cual es necesario determinar la información relevante de los clientes que pueda requerirse.
2. Determinar la funcionalidad de cualquier base de datos con la que ya se cuenta: Si ya se cuenta con una base de datos construida, puede ser más

importante revisar los esfuerzos realizados hasta el momento, con el fin de conocerla y no invertir tiempo en vano.

3. Evaluar la calidad de los datos actuales: Es necesario considerar los cambios constantes en la información de las empresas en el diseño de la base de datos.
4. ¿Quién, qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y cómo? Es necesario determinar quién, qué tan a menudo, y de que forma se tendrá acceso a los datos.
5. Establecimiento del alcance de la base de datos: Definir los sistemas de donde provendrán los datos. Definir si la construcción de la base de datos se realizará dentro de la organización o si se contratará por medio de un “outsourcing”.

ANEXO 2

ENCUESTA A CLIENTES DE SUPERMERCADOS DE ALMACENES LEY

ENCUESTA NÚMERO _____ FECHA _____ HORA _____

SUPERMERCADO **01.** **02.** ENCUESTADOR _____

OBJETIVO

Con el fin de mejorar permanentemente, Almacenes LEY desea conocer su opinión acerca del servicio en este supermercado. Le agradecemos su colaboración con las respuestas a las siguientes preguntas:

1. Sexo (Por observación): **01.** Masculino **02.** Femenino

2. Edad (Preferiblemente por observación): **01.** Menos de 30 **02.** 30 – 40
 03. 40 – 50 **04.** Más de 50

3. Ocupación: **01.** Empleado **02.** Ama de casa **03.** Estudiante
 04. Desempleado **05.** Otro__ Cuál?

4. Barrio o sector de la ciudad donde reside _____
(Para procesar internamente): Bajo Medio Alto Medio Bajo Medio Alto

5. Para la escogencia del lugar donde usted hace habitualmente su mercado, la cercanía es:
 01. Importante **02.** Poco importante **03.** Indiferente

6. Es este Almacén LEY el único sitio donde usted hace sus compras de mercado?
 SI _____ NO _____ Cuáles? _____

7. (Para el parqueadero del centro comercial Sancancio) ¿utiliza usted el parqueadero?
 01. SI **02.** NO (Pase a la pregunta 8)

	01. Buena	02. Regular	03. Mala
Amplitud			
Seguridad			
Iluminación			
Ventilación			
Servicio de vigilancia			
Señalización			
Limpieza			

8. Con relación a la parte externa del supermercado, cómo considera:

	01. Buena	02. Regular	03. Mala
Facilidad para llegar al supermercado (vías)			
Seguridad en los alrededores			
La señalización para el ingreso			

9. En el interior del supermercado cómo considera los siguientes aspectos:

	01. Buena	02. Regular	03. Mala	04. NS/NC (*)
Iluminación				
Señalización				
Amplitud				
Limpieza				
Control de olores				
Facilidad de circulación				
Estado de carritos				
Disponibilidad canastillas				
Horarios públicos				

(*) No Sabe / No Contesta

10. Con respecto al ambiente general del supermercado usted lo puede calificar como: (elija tres)

- | | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 01. Tranquilo | 02. Estresante | 03. Relajante |
| 04. Ordenado | 05. Ruidoso | 06. Alegre |
| 07. Familiar | 08. Acogedor | 09. Congestionado |

11. La atención que usted recibe por parte de los empleados del supermercado puede calificarla: (elija tres)

- | | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01. Respetuosa | 02. No confiable | 03. De mala gana |
| 04. Efectiva | 05. Rápida | 06. Amable |
| 07. Confiable | 08. Lenta | 09. Irrespetuosa |

12. Considera que los vigilantes dentro del supermercado observan con insistencia algunos clientes

01. Siempre

02. Algunas veces

03. Nunca

13. Cómo considera la variedad de los siguientes productos

	Mucha variedad	Normal	Poca variedad	No compra	NC
Granos					
Frutas, verduras y legumbres					
Alimentos empacados					
Enlatados					
Carnes frías					
Lácteos					
Carnes de res, cerdo					
Línea para el hogar (ollas, vajilla, etc.)					
Aseo					
Alimentos congelados					
Droguería y cosméticos					
Cafetería					

14. De los siguientes productos cuáles usualmente no compra en los almacenes LEY e identifique por qué causa

	Poca variedad	Poca frescura	Comodidad	Otra
Grano				
Frutas, verduras y legumbres				
Alimentos empacados y enlatados				
Carnes frías y en general				
Lácteos				
Alimentos congelados				

Observaciones Pregunta 14.

Cómo califica los siguientes aspectos en el momento del pago

	Bueno	Regular	Malo	NS/NC (*)
Tamaño de las colas				
Rapidez del registro				
Confiabilidad del registro				
Facilidades de pago diferente a efectivo				
Calidad del empaçado				
Trato de la cajera				
Honestidad del empaçador				
Traslado del mercado hasta el vehículo				
Atención en reclamos				

(*) No Sabe / No Aplica

15. Escoja en orden de importancia los atributos del servicio en los supermercados (1 es el más importante)

Buenos precios	_____
Variedad de productos	_____
Calidad de los productos	_____
Comodidad	_____
Seguridad	_____
Cercanía	_____
Buena atención	_____
Obtención de descuentos	_____
Confiabilidad	_____

16. Si usted tiene algún consejo o sugerencia para hacer a los directivos de Almacenes LEY con respecto al servicio del supermercado, ella será de gran ayuda.

Almacenes LEY agradece la colaboración prestada por usted en el suministro de la presente información. **MUCHAS GRACIAS!!!!!!!!!!**